

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN EN BASE A LA
RESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UNA RED
MULTINIVEL DE PRODUCTOS HERBALIFE EN LA CIUDAD DE
QUITO

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARCO RAMIRO GUARDERAS RIVERA

DIRECTOR: ING. LEONARDO ÁVILA MGTR.

QUITO, DICIEMBRE 2012

DEDICATORIA

A mi amada esposa Lina, compañera que con su paciencia y comprensión ha sabido caminar junto a mí en este dilatado camino.

A mis hijos David y Daniel fuentes permanentes de alegría infinita, pasión y orgullo, para quienes derramo día a día todo mi amor y esfuerzo para ser considerado digno de ser tomado como su ejemplo, molde y modelo.

Con este trabajo espero demostrarles que nunca es tarde para hacer lo que se tiene que hacer.

Marco

AGRADECIMIENTOS

Gracias, muchas gracias a Papá y Mamá, instrumentos del DIOS PADRE, que con la lógica del amor infinito, me entregaron todo, más allá de su deber, para darme este legado de vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Comercializar productos Herbalife, a través de redes Multinivel, es un negocio muy rentable que no es aprovechado por la mayoría de personas que actualmente lo desarrollan, porque utilizan empíricamente metodologías que desperdician muchos recursos.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar métodos de trabajo, con base en la mercadotecnia, de tal manera que se pueda aprovechar todo el potencial que el negocio ofrece.

Primero se determinó qué tipo de empresa es la Red Multinivel, para utilizar las técnicas mercadológicas correctas. Se clasificó a la Red Multinivel como una empresa de servicios.

Con esta puntualización, se adoptó el modelo de cadena de valor para empresas de servicios, propuesto por Gustavo Alonso, el cual permitió concentrar los esfuerzos del presente trabajo en determinar las ventajas competitivas de la Red Multinivel.

Se realizó una investigación de mercado para seleccionar los segmentos objetivos de la Red Multinivel, los gustos y preferencias de los clientes así como también su potencial.

Con los resultados de la investigación de mercado se definió el posicionamiento de la Red Multinivel y se diseñó un servicio con características que permitan satisfacer los gustos y preferencias identificados en la investigación de mercado.

Se desarrolló la propuesta de valor de la Red Multinivel, y la cadena de Lealtad – Utilidad como factores críticos de éxito.

Como resultado de todo el trabajo investigativo se establecieron objetivos y estrategias como prospección permanente y automática, venta directa, y capacitación constante, que permitirán aprovechar todo el potencial que tiene el negocio de Multinivel de Herbalife.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 3

- 1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 3
 - 1.1.1 Herbalife, 3
 - 1.1.2 Red Multinivel, 6
- 1.2 IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE EMPRESA QUE ES LA RED MULTINIVEL, 10
 - 1.2.1 Diferencias entre productos y servicios, 10
- 1.3 CADENA DE VALOR DE LA RED MULTINIVEL, 17
 - 1.3.1 Modelo Michael E. Porter, 17
 - 1.3.2 Modelo de Gustavo Alonso, 20
- 1.4 ANÁLISIS EXTERNO DE LA RED MULTINIVEL, 26
 - 1.4.1 Análisis del País, 26
 - 1.4.1.1 Crecimiento Económico y Distribución de la Riqueza, 26
 - 1.4.1.2 Productividad del País, 29
 - 1.4.1.3 Calidad de vida de la población, 31
 - 1.4.2 Análisis del Sector Industrial, 33

2. ESTUDIO DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO, 42

- 2.1 MACRO SEGMENTACIÓN, 43
 - 2.1.1 Mercado de Referencia, 45
 - 2.1.1.1 Determinación del Mercado de Referencia, 48
 - 2.1.2 Estructura del Mercado de Referencia, 48
 - 2.1.3 Tamaño de los Mercado de Referencia, 51
- 2.2 MICRO SEGMENTACIÓN, 53
- 2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 59
 - 2.3.1 Objetivos de la Investigación, 59
 - 2.3.2 Tamaño Muestra, 60
 - 2.3.3 Técnicas de Muestreo, 61
 - 2.3.4 Metodologías de Investigación, 62
 - 2.3.5 Diseño de la Encuesta, 64
 - 2.3.6 Resultados de la investigación de mercados, 68
 - 2.3.7 Análisis de los resultados, 75
- 2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA RELEVANTE, 104
 - 2.4.1 Amenaza de Ingreso de nuevos Competidores, 105
 - 2.4.2 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos, 106
 - 2.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores, 107
 - 2.4.4 Poder de Negociación de los Compradores, 107
 - 2.4.5 Rivalidad entre competidores actuales, 108

- 2.5 CRUCE DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS ATRACTIVOS, 112
 - 2.5.1 Mercado de Referencia Reducción de peso con Suplementos Nutricionales, 112
 - 2.5.2 Mercado de Referencia Prevenir Enfermedades a través de adecuada nutrición con suplementos nutricionales, 119
 - 2.5.3 Mercado de Referencia Generación de Ingresos a través de Venta Directa, 125
- 2.6 PROPUESTA DE VALOR, 131
 - 2.6.1 Enunciados de la Propuesta de Valor, 131
- 2.7 POSICIONAMIENTO, 133
 - 2.7.1 Mapa de posicionamiento, 135
 - 2.7.2 Diseño de posicionamiento, 137

3. SERVUCIÓN DEL SERVICIO, 138

- 3.1 CLIENTE , 140
- 3.2 SOPORTE FÍSICO, 143
- 3.3 PERSONAL DE CONTACTO, 144
- 3.4 EL SERVICIO, 146
- 3.5 EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA, 152
- 3.6 LOS DEMÁS CLIENTES, 153
- 3.7 MARKETIG MIX – LAS 4Cs, 154
 - 3.7.1 Lo que valora el Cliente – Diseño del Servicio, 159
 - 3.7.2 Costo, 187
 - 3.7.3 Conveniencia, 188
 - 3.7.4 Comunicación, 189
- 3.8 DEFINICIÓN DE MOMENTOS DE VERDAD – RUTA CRÍTICA, 192
- 3.9 PROPUESTA ÚNICA DE VENTAS, 196

4. RETENCIÓN DEL CLIENTE, 198

- 4.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, 202
- 4.2 MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, ÍNDICE PROMOTOR NETO (IPN), 204
- 4.3 LEALTAD DEL CLIENTE, 207
- 4.4 MEDICIÓN DE LEALTAD DEL CLIENTE, 210

5. PLAN DE COMPENSACIÓN DE HERBALIFE, 211

- 5.1 VENTA DE PRODUCTOS AL POR MENOR, 212
- 5.2 VENTA DE PRODUCTOS AL POR MAYOR, 214
- 5.3 REGALÍAS, 216
- 5.4 VACACIONES, BONOS MENSUALES DE PRODUCCIÓN, BONOS ANUALES, 218

6. PLAN ESTRATÉGICO, 219

- 6.1 MISIÓN, 219

- 6.2 VISIÓN, 219
- 6.3 OBJETIVO GENERAL, 219
- 6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 219
- 6.5 ESTRATEGIAS, 221
 - 6.5.1 Estrategia 1: Prospección Permanente y Automática, 228
 - 6.5.1.1 Anuncios Masivos, 230
 - 6.5.1.2 Comunicación Automática, 230
 - 6.5.1.3 Venta de Producto de Autoliquidación, 231
 - 6.5.2 Estrategia 2: Venta Directa, 231
 - 6.5.2.1 Plan Total, 231
 - 6.5.2.2 Club Nutrición, 231
 - 6.5.3 Estrategia 3: Capacitación Constante, 232
 - 6.5.3.1 Programa de Capacitación Individual, 233
 - 6.5.3.2 Reuniones de Capacitación Semanales, 233
 - 6.5.3.3 Fin de Semana de Liderazgo, 233
- 6.6 PRESUPUESTO DE VENTAS, 234
 - 6.6.1 Presupuesto de Venta al Por Menor, 235
 - 6.6.2 Presupuesto de Venta al Mayores, 235
 - 6.6.3 Presupuesto de Venta por Regalías, 236

7. ANÁLISIS FINANCIERO, 237

- 7.1 INVERSIÓN INICIAL, 238
- 7.2 INGRESOS Y GATOS PROYECTADOS, 239
 - 7.2.1 Ingresos, 239
 - 7.2.2 Gastos, 239
- 7.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, 241
- 7.4 FLUJO DE CAJA, 242
- 7.5 EVALUACIÓN FINANCIERA, 243
 - 7.5.1 Tasa Mínima de Aceptación del Rendimiento (TMAR), 243
 - 7.5.2 Valor Actual Neto (VAN), 244
 - 7.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR), 244
 - 7.5.4 Resultados de Evaluación Financiera, 244

8. CONSIDERACIONES FINALES, 245

- 8.1 CONCLUSIONES, 245
- 8.2 RECOMENDACIONES, 248

BIBLIOGRAFÍA, 249

ANEXOS, 251

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la falta de empleos, las crisis económicas mundiales, los despidos masivos, obligan a las personas a ser generadoras de sus propios empleos.

Generalmente los métodos tradicionales son crear negocios en las industrias de servicios o manufactureras, sin embargo, este tipo de negocios tradicionales presentan una serie de dificultades como: necesidad de grandes capitales para inversión inicial, alta número de competidores, falta de know how, etc.

Como alternativa ha surgido el sistema multinivel, que se ha convertido en una mega industria en el siglo 21. Factura 117.5 billones de dólares al año con 74 millones de personas trabajando alrededor del mundo.

Existen miles de compañías que utilizan el sistema multinivel para comercializar sus productos con múltiples planes de compensación para sus distribuidores.

Actualmente Herbalife es la compañía número 1 de multinivel a nivel mundial, factura 5.000 millones de dólares al año y su plan de compensación es el más generoso, puesto que el 73% del total de sus ventas anuales paga a sus distribuidores.

Comercializar productos Herbalife con el sistema multinivel genera ingresos superiores a los 100.000 dólares anuales para quienes logran los niveles del Equipo Presidente.

A pesar de ser una gran oportunidad de negocio tan solo el 1% de los distribuidores logran alcanzar el nivel de Equipo Presidente. Este porcentaje tan bajo de personas que logran el máximo potencial que Herbalife ofrece, se debe a que tan solo existen métodos de trabajo desarrollados de manera empírica que dependen de la prueba acierto – error, lo que genera un gran desgaste y desperdicio de recursos.

De igual manera al momento de enseñar las prácticas exitosas para que sean aplicadas por otras personas de la red, se lo hace de manera muy poco formal, concentrándose en la “forma” de lo que se hace y no en el concepto, lo que provoca que las personas que aprenden los métodos no obtengan los resultados que se esperan, incrementando el factor de deserción y mala reputación del negocio como tal.

Esta investigación desarrollará metodologías eficientes y eficaces, para que un mayor número de personas logren obtener su propio trabajo y puedan alcanzar la mejor promesa de Herbalife: Eliminar las limitaciones financieras.

1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1.1 Herbalife

Con el fin contextualizar este trabajo es importante conocer la empresa Herbalife Ltd. y cómo desarrolla su negocio.

Herbalife Ltd. (NYSE: HLF), cuya sede principal está en California Estados Unidos de Norte América, es una empresa global de nutrición y venta directa. Sus productos de comercialización incluyen suplementos alimenticios y productos de cuidado personal.

Herbalife fue fundada por el emprendedor Mark Hughes en California en 1980. Hughes murió en el año 2000. En julio de 2002, un grupo inversionista, encabezado por Whitney & Co LLC y Golden Gate Capital, Inc., adquirió la compañía.

En abril de 2003, Michael O. Johnson se unió a la empresa como Director Ejecutivo (CEO). Johnson trabajó 17 años en Walt Disney Corporation, culminando su trayectoria como Presidente de Disney International y aportó a Herbalife una amplia experiencia de éxito consolidado como líder y administrador, incluyendo logros significativos en el desarrollo de empresas, operaciones globales, liderazgo de ventas, mercadeo e innovación de producto.

En diciembre de 2004, la compañía efectuó una oferta pública y ahora sus acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo “HLF”.¹

¹ HERBALIFE. (2012). [<http://compania.herbalife.com.ec>] **Perfil Corporativo.**

La Misión de la Compañía es cambiar la vida de las personas ofreciendo la mejor oportunidad de negocio en venta directa y los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar.²

La estrategia que Herbalife utiliza para comercializar y vender sus productos es la venta directa.

La venta directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial.

Las personas dedicadas a la Venta Directa participan por sí mismas en la comercialización de productos y servicios mediante contactos personales de venta. Esencialmente, esto significa que no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino distribuidores independientes que operan sus propios negocios obteniendo ganancias de ellos.³

Actualmente Herbalife cuenta con una red de 2 millones 500 mil Distribuidores Independientes que operan en 80 países del mundo. En el 2011 la empresa tuvo ventas récord de \$5,000 millones de dólares.⁴

En el Ecuador Distribuidores Independientes iniciaron la comercialización de los productos Herbalife alrededor del año de 1987. La empresa abrió sus propias oficinas en el 2007, constituyéndose el Ecuador en el país número 79 en el mundo en el que Herbalife tiene oficinas propias.

² HERBALIFE (2012). [<http://compania.herbalife.com.ec/>]

³ ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE VENTA DIRECTA (2012). [http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=70] **¿Qué es la venta directa?**

⁴ HERBALIFE (2012). [<http://compania.herbalife.com.ec/>]

Actualmente en el Ecuador existen unos 30.000 distribuidores independientes⁵ que realizan sus ventas de acuerdo al Plan de Marketing Multinivel desarrollado por el Herbalife.

El Marketing Multinivel es una estrategia de venta de productos mediante la cual distribuidores independientes pueden asociar a otros distribuidores y obtener comisiones por el movimiento de esos productos dentro de su red.

En una organización de MLM, se asocia a personas que incorporan a otras personas, quienes a su vez asocian a otros, y así sucesivamente generando una red. De esta manera, los distribuidores comunes tienen la oportunidad de construir una organización lucrativa de muchos niveles de profundidad, que puede tener cientos o incluso miles de integrantes.⁶

El plan de MLM (Marketing Multinivel por sus siglas en inglés) de Herbalife, detalla dos diferentes maneras de comercializar productos y ganar dinero, las mismas que se detallan en la Tabla 1.1 que se muestra a continuación.

⁵ EL FINANCIERO, (2011). [[http:// www.elfinanciero.com/negocios/tema_03.../negocios_03_2011.pdf](http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_03.../negocios_03_2011.pdf)] Empresas de venta directa tienen gran oportunidad de crecimiento

⁶ R.POE. (2001). *Ola 4 El Network Marketing en el Siglo XXI*. Argentina: Time & money network. p.10

FORMAS DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS	NIVEL DE CALIFICACIÓN	INGRESOS ESTIMADOS
VENTA DE PRODUCTOS AL DETALLE	Distribuidor Constructor de Éxito Mayorista	25% del precio de venta al público 42% del precio de venta al público 50% del precio de venta al público
RECLUTAMIENTO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES	Equipo Mundo	5% del total de ventas de su Red, hasta un tercer nivel de profundidad
	Equipo de Expansión Global	5% del total de ventas de su red hasta un tercer nivel de profundidad + 2% del total de ventas del 4to nivel de profundidad de su red hasta el infinito.
	Equipo Millonario	5% del total de ventas de su red hasta un tercer nivel de profundidad + 4% del total de ventas del 4to nivel de profundidad de su red hasta el infinito.
	Equipo Presidente	5% del total de ventas de su red hasta un tercer nivel de profundidad + 6% del total de ventas del 4to nivel de profundidad de su red hasta el infinito.

Tabla 1.1 Formas de comercializar productos Herbalife
 Fuente: Manual del Distribuidor Independiente
 Elaborado por: El autor

1.1.2 Red Multinivel

Los Distribuidores Independientes para desarrollar el negocio propuesto por Herbalife, deben crear su propia empresa la cual se denomina Red Multinivel.

Como se mencionó anteriormente, en la Red Multinivel para generar ganancias, el Distribuidor Independiente puede vender productos al detalle. Herbalife en su Manual del Distribuidor Independiente, describe estrategias básicas del negocio para vender al detalle.

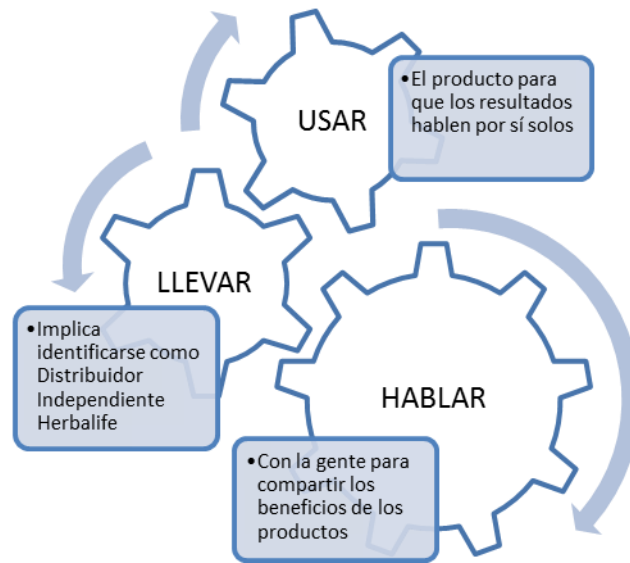


Figura 1.1 Estrategias Básicas del Negocio para vender al detalle
Fuente: Manual del Distribuidor Independiente
Elaborado por: El autor

De igual manera en el Manual del Distribuidor independiente se detallan métodos que permiten poner en práctica estas estrategias básicas del negocio.

Los métodos recomendados son:

Método Tradicional: Este Método es poner en práctica de forma personal los enunciados de la piedra angular del negocio: “Usar, llevar y hablar”

Clubes de Nutrición: Los Clubes de Nutrición son reuniones sociales que atraen a personas quienes se convierten en participantes que desean enfocarse en la buena nutrición y el ejercicio regular para alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar.

Evaluación de Bienestar: es un método que permite al Distribuidor Independiente, presentarse como un conocedor de los productos ante cada uno de sus clientes, para guiar y recomendar los productos Herbalife apropiados.

Plan Total: es un método diario de operación completo y efectivo para construir una cartera de clientes y obtener organizaciones sólidas, brinda entrenamiento sobre la manera de realizar las demostraciones de producto para aumentar la venta de productos.

Se llama Plan Total porque es una herramienta desarrollada con el objetivo de cubrir las tres fases del negocio: venta directa, reclutamiento de nuevos Distribuidores Independientes y retención de líneas descendentes, además de ser una excelente herramienta para obtener referidos.

Muestras y Patrocinios: este método genera interés en los productos Herbalife al ofrecer a los clientes una prueba del producto. Cuando los clientes degustan un producto y ven que es efectivo, es más probable que lo soliciten.

Desayuno Saludable: es un método de Negocio que permite informar a los clientes sobre la importancia de la primera comida del día, “el Desayuno”, y presentar los productos Herbalife como una alternativa saludable del Desayuno Ideal.

De igual manera, Herbalife en su Manual del Distribuidor Independiente, describe estrategias básicas del negocio para reclutar nuevos Distribuidores

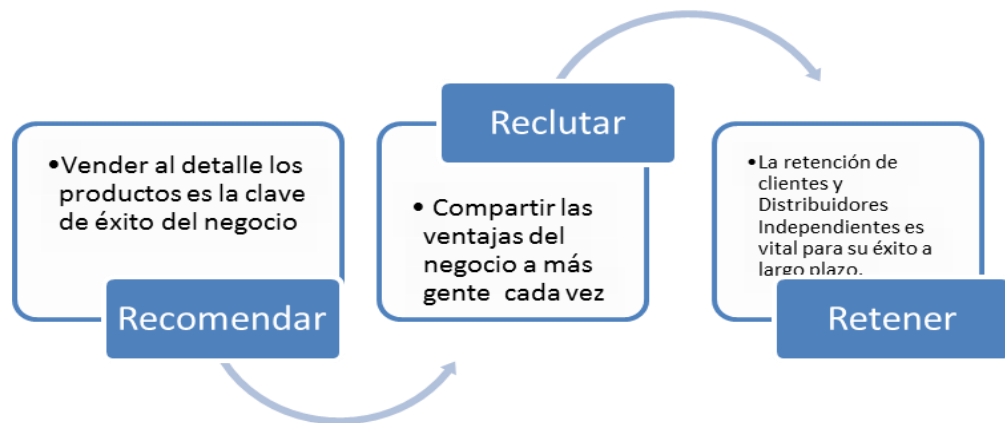


Figura 1.2 Estrategias Básicas del Negocio para reclutar nuevos Distribuidores
 Fuente: Manual del Distribuidor Independiente
 Elaborado por: El autor

Todas estas estrategias y recomendados por Herbalife a cada nuevo Distribuidor Independiente, se convierten en métodos diarios de operación que se enriquecen con las iniciativas particulares de cada Distribuidor y que se comparten en cada una de las redes que forman los Distribuidores.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE EMPRESA QUE ES LA RED MULTINIVEL

El objetivo de una Red Multinivel no es solamente que el cliente compre los productos Herbalife como batidos o proteínas, sino principalmente que el cliente se beneficie de los resultados que estos productos le ofrecen, como son la nutrición y el control de peso, por lo tanto lo que la red comercializa son los resultados que los productos pueden ofrecer y no los productos como tal.

De acuerdo a Philip Kotler servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”.

Como lo explica Lovelock:

Todos los productos; término que sirve para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria, entregan un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

En muchos casos, los vendedores de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción.⁷

1.2.1 Diferencias entre productos y servicios

⁷ C. LOVELOCK. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice - Hall. p.2

De acuerdo a Lovelock los servicios se diferencian de los productos en ocho características genéricas que son:

- Naturaleza del producto
- Mayor participación de los clientes en el proceso de producción
- Las personas como parte del producto
- Mayores dificultades para mantener los estándares del control de calidad
- Más difíciles de evaluar para los clientes
- Ausencia de inventarios
- Una relativa importancia del factor tiempo
- Estructura y naturaleza de los canales de distribución⁸

Es importante observar que estas características son generalizaciones y que no se aplican con una igual fuerza para todos los servicios, sin embargo con el propósito de enfocar la naturaleza del negocio de una Red Multinivel se identificará las características del negocio con cada una de estas características que diferencian a las industrias que comercializan productos de aquellas que comercializan servicios.

Naturaleza del producto: Berry describe un bien como "un objeto, un artefacto, una cosa", en contraste con un servicio, que es "un hecho, un desempeño, un esfuerzo".⁹

⁸ Cfr. C. LOVELOCK. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice - Hall. p.16

⁹ LEONARD L. BERRY. (1980) *Services Marketing is Different*, Business mayo- junio

A pesar de que los servicios a menudo incluyen elementos tangibles, como asientos en un avión, el consumo de una comida o la reparación de un equipo dañado, el desempeño mismo del servicio es básicamente un intangible. Igual que todos los desempeños, los servicios están limitados por el tiempo y son experimentales, aun cuando algunos resultados pueden tener consecuencias perdurables.¹⁰

Cuando un Distribuidor Independiente ofrece un producto Herbalife a un cliente es como cuando un restaurante le ofrece un plato de su menú a un comensal, en los dos casos se ofrece un producto físico de manera temporal, este producto se convierte en el instrumento para que, en el caso del restaurante, el cliente sacie su apetito y en el caso del Distribuidor Independiente, el cliente obtenga una adecuada nutrición, mejore su estado de salud, suba o reduzca su peso, resultados que los podríamos definir en palabras de Berry “DESEMPEÑO”.

Participación del cliente en el proceso de producción:

El desempeño de un servicio implica el ensamble y la entrega de la producción de una mezcla de instalaciones físicas y mentales o de un trabajo físico. A menudo los clientes se involucran activamente en ayudar a crear el producto servicio (como en el caso de un restaurante de alimentos de preparación rápida o de una lavandería) o cooperando con el personal de servicio en escenarios como salones de belleza, hoteles, colegios u hospitales.¹¹

Cuando un cliente compra los servicios del Distribuidor Independiente se compromete a consumir los productos de acuerdo a unas instrucciones específicas, si el cliente no los consume o no sigue las instrucciones

¹⁰ C. LOVELOCK. (1997). Op. Cit. p.16

¹¹ Ibídem, p. 17

adecuadamente, no podrá evidenciar los beneficios de los mismos por lo tanto el servicio no se habrá ejecutado.

Las personas como parte del producto:

En los servicios que requieren de un cercano nivel de contacto, los clientes no solo están en relación con el personal de servicio, sino que también pueden estar en inmediatez con otros clientes (en un sentido literal si viajan en un autobús o en el metro durante las horas pico). La diferencia entre dos negocios de servicio a menudo radica en la calidad de los empleados que proporcionan el servicio. De manera similar, el tipo de clientes que frecuentan un negocio de servicio particular ayuda a definir la experiencia del servicio. Como tales, las personas se convierten en parte del producto en muchos servicios.¹²

Generalmente la decisión de compra de un cliente no solo se ve influenciada por el Distribuidor Independiente si no también por las experiencias positivas o negativas de otras personas que usaron o escucharon algo sobre los resultados de utilizar los productos.

Problemas con el control de calidad:

Los bienes fabricados se pueden verificar para ver si se apegan a los estándares de calidad mucho antes de que lleguen al cliente. Pero cuando los servicios se consumen a medida que se producen, el "ensamble" final debe tener lugar bajo condiciones de tiempo real. Como resultado, es difícil ocultar los errores y los defectos. Una variabilidad adicional se introduce con la presencia del personal de servicio y de otros clientes. Estos factores pueden hacer que para las organizaciones de servicio resulte difícil controlar la calidad y ofrecer un producto uniforme.¹³

Esta característica resulta extremadamente evidente en una Red Multinivel ya que ésta está conformada por distintos tipos de personas que son empresarios

¹² Ibídem, p. 17

¹³ Ibídem, p. 17

independientes que pueden o no seguir las recomendaciones de servicio acordadas en la Red.

La evaluación es más difícil para los clientes:

La mayor parte de los bienes físicos tienden a ser de un nivel relativamente elevado en las cualidades que se buscan; éstos son atributos que un cliente puede determinar antes de adquirir un producto: color, estilo, forma, precio, ajuste, tacto, dureza y olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, pueden poner de relieve cualidades de experiencia, que sólo se pueden discernir después de la compra o durante el consumo; igual que con el sabor, algo fácil de emplear, la facilidad de manejo, lo silencioso y el tratamiento personal. Por último, hay cualidades de creencia; características que los clientes encuentran difíciles de evaluar incluso después del consumo.¹⁴

La evaluación del desempeño final de los productos depende de la percepción de cada cliente, lo que para una persona, perder 4 kilos de peso en un mes puede ser una cantidad espectacular, para otra puede ser una cantidad pequeña, por lo que la calificación que estas personas pueden dar al servicio será totalmente distinta.

No hay inventarios de los servicios:

Debido a que un servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible que el cliente conserva, es "perecedero" y no se puede inventariar. Por supuesto, las instalaciones necesarias, el equipo y la mano de obra deben estar preparados para crear el servicio, pero todo eso simplemente representa la capacidad de producción, no el producto mismo.¹⁵

El objetivo del negocio de la Red Multinivel es que el cliente obtenga los resultados o compruebe el desempeño de los productos Herbalife, por lo que

¹⁴ DAVID A. TANSIK, (1990) *Managing Human Resource Issues for High Contact Service Personnel*, San Francisco: Josey – Bass, p. 152

¹⁵ C. LOVELOCK. (1997). Op. Cit... p. 18

los resultados no se pueden almacenar y estos se evidencian tan solo si el cliente decide empezar a consumirlos.

Importancia del factor tiempo:

Muchos servicios se proporcionan en el tiempo real. Los clientes deben estar físicamente presentes para recibir el servicio de organizaciones como Aerolíneas, hospitales, salones de belleza y restaurantes. Hay ciertos límites en cuanto al tiempo que los clientes están dispuestos a esperar; además, el servicio se debe proporcionar con prontitud, de manera que los clientes no pierdan demasiado tiempo esperando para recibirlo. Incluso cuando el servicio tiene lugar en la oficina de atrás, los clientes tienen expectativas acerca de cuánto tiempo se lleva completar una tarea; no importa si se trata de reparar una máquina, de terminar un reporte de investigación, de lavar un traje o de preparar un documento legal.¹⁶

En el negocio de la Red Multinivel los clientes esperan obtener resultados visibles en poco tiempo, que continúen usándolos o que culminen el “tratamiento” dependerá de ello.

Diferentes canales de distribución:

A diferencia de los fabricantes, que requieren canales de distribución físicos para mover los productos de la fábrica a los clientes, muchos negocios de servicio utilizan canales electrónicos (como en el caso de las transmisiones por radio o televisión o de la transferencia electrónica de fondos), o bien combinan la instalación de servicio, la tienda de menudeo y el punto de consumo en uno. En el último caso, las empresas de servicio son responsables de controlar al personal que tiene contacto con el cliente (en vez de contratar por fuera con intermediarios la tarea del menudeo). Tal vez también deben controlar la conducta de los clientes en la instalación de servicio, con el fin de asegurarse de que las operaciones funcionen sin problemas y de evitar situaciones en las cuales la conducta de una persona irrita a otros clientes que están presentes en ese momento.¹⁷

¹⁶ Ibídem, p. 18

¹⁷ Ibídem, p. 19

Los clientes reciben el servicio en sus casas, en las casas de los Distribuidores Independientes o en oficinas de la Red Multinivel, nunca lo podrán obtener en las perchas de tiendas minoristas o mayoristas.

De acuerdo a las descripciones anteriores se puede afirmar que una Red Multinivel es una EMPRESA DE SERVICIOS.

1.3 CADENA DE VALOR DE LA RED MULTINIVEL

1.3.1 Modelo Michael E. Porter

Michael E. Porter define valor como “la suma de beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.”

La cadena de valor es uno de los instrumentos más utilizados para el análisis de una empresa. Permite desagregar las actividades que realiza una empresa para vender un producto o servicio.

Según Michael E. Porter “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”, por lo que el análisis de cada una de estas actividades permitirá entender la capacidad formal de la Red Multinivel para generar rentabilidad permanente en el tiempo.

Este modelo permite analizar el desempeño de una empresa en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada una de estas actividades, fuente potencial de ventajas competitivas en costos o diferenciación, reconocidas por los compradores en detrimento de otras ofertas de la competencia.

Las actividades primarias involucran a aquellas comprometidas con la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado los eventuales servicios de posventa que puedan considerarse.

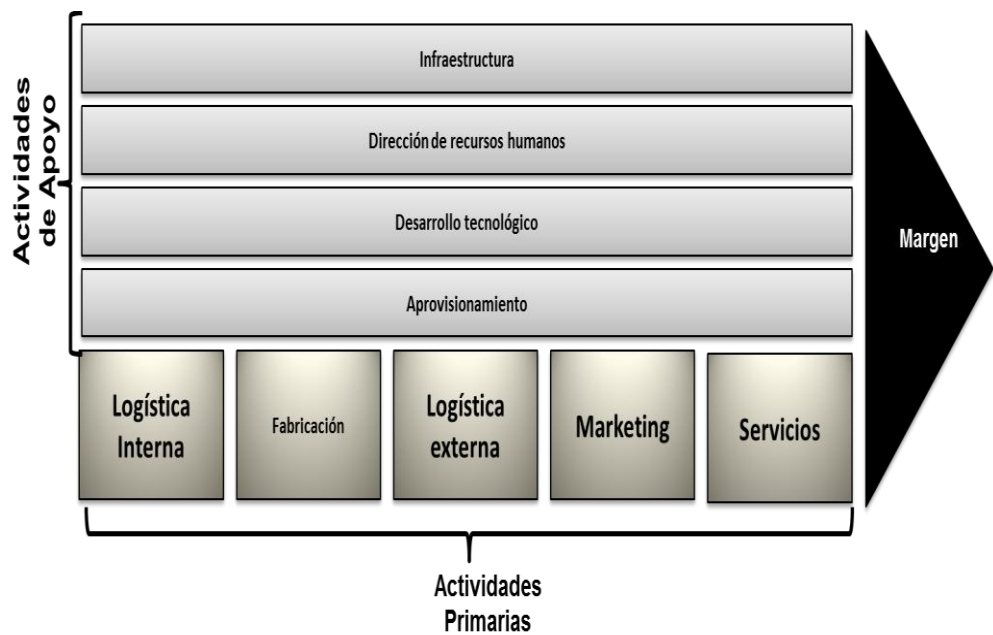


Figura 1.3 Cadena de Valor
 Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, Editorial CECSA, México, 1987
 Elaborado por: El autor

La logística interna tiene relación con actividades de recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.

Los procesos de fabricación son actividades que permiten la transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.

Las actividades de Marketing y ventas son las que permiten impulsar, publicitar, vender, los productos. Las actividades o servicios de posventa son las que generalmente ofertan asistencia técnica, mantenimiento, garantía del producto.

Las actividades de apoyo tienen como propósito servir de soporte, facilitar, encaminar y coordinar las actividades primarias.

Estas actividades están relacionadas con la infraestructura de la empresa necesaria para desarrollar el negocio como la planificación, contabilidad, finanzas; la administración del recurso humano, la tecnología que se emplea y el la forma de proveerse de la materia prima necesaria.¹⁸

Las características de este modelo responden fundamentalmente a la realidad de una organización industrial.

Las diferencias entre los dos tipos de empresas, industriales y servicios, son notables por lo que, como lo afirma Lovelock: “Es probable que un vendedor de alimentos envasados se arruine si utiliza estrategias similares a las empleadas por los vendedores de los restaurantes de alimentos de preparación rápida”.

¹⁸ Cfr. G., JHONSON. (1997). Dirección *Estratégica*. Madrid: Prentice Hall. p. 111

Con esta perspectiva, para el análisis del negocio en el presente trabajo, se ha optado por tomar como referencia la propuesta de la cadena de valor para empresas de servicios de Gustavo Alonso¹⁹.

1.3.2 Modelo de Gustavo Alonso

Respetados los aspectos teóricos enunciados con anterioridad a este trabajo,²⁰ elaboremos a continuación nuestro intento de contribución a la gestión de la Cadena de Valor para organizaciones prestadoras de servicio.

Cadena de Valor de los Servicios

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard, Eric nos ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal de contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Agradeciendo el trabajo de los autores citados y tomado como base los elementos identificados, me permito replantearlos y complementarlos como se expondrá a continuación bajo la forma de eslabones (ex actividades) integrantes de una nueva cadena de valor. Como planteara Michael Porter en su propuesta, aquí también todas los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.²¹

¹⁹ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Fundador y Director General de Time to Market

²⁰ Se refiere a la propuesta de cadena de valor de Philip Kotler. Nota del autor del presente trabajo.

²¹ G. ALONSO. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*, Palermo: Business Review N 2

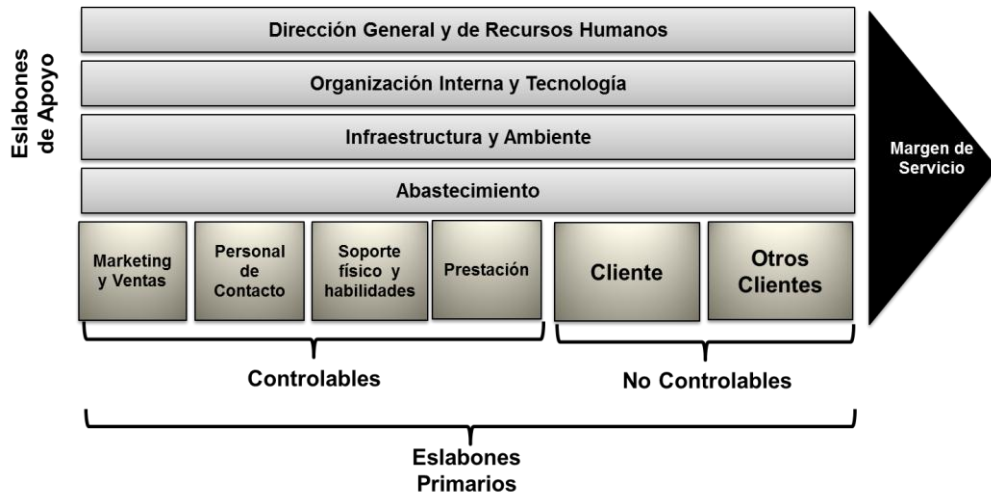


Figura 1.4 Cadena de Valor de los servicios
 Fuente: Gustavo Alonso, Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor, Palermo 2008
 Elaborado por: El autor

Como se puede observar la principal diferencia entre esta propuesta y la de Porter, para las empresas de servicios, son las actividades primarias, llamadas en esta propuesta eslabones primarios, que están clasificados en dos grupos: los controlables por la empresa y los que sobre los cuales no se tiene ningún control.

A continuación se detallarán las características de estos eslabones y se agruparán las actividades que actualmente se realizan en cada uno de los eslabones primarios.

Marketing y ventas

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Como hemos visto, las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta

manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.²²

Las actividades que se realizan actualmente y que se pueden agrupar dentro de este eslabón son: usar, hablar,

Usar: El uso de los productos permite al Distribuidor Independiente experimentar en carne propia los beneficios de los productos de tal manera que pueda recomendarlos con total convencimiento.

Hablar: el Distribuidor Independiente debe compartir los beneficios de los productos y del negocio con la mayor cantidad de personas posible. No existe una segmentación de los clientes que permita enfocar la oferta de los productos para satisfacer sus necesidades.

Personal de contacto:

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda. Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, detentan una injerencia similar a la de la transformación de las entradas en productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.²³

El Distribuidor Independiente es la persona de contacto que se encarga de prestar el servicio a los clientes, él es quién asesora al cliente, qué productos

²² Ibídem, p. 90

²³ Ibídem, p. 90

debe consumir, de qué forma, en qué cantidad y en qué tiempo, de igual manera es el responsable de que el cliente obtenga los beneficios esperados.

Soporte físico y habilidades:

Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; en un restaurante, la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.²⁴

El Distribuidor Independiente debe usar ciertos implementos como una balanza, un medidor de grasa corporal, tablas médicas, folletería informativa, fichas de clientes, etc. El uso de estos implementos y la calidad de los mismos influyen directamente en la credibilidad que el Distribuidor se merece de parte del cliente.

Prestación:

Bien podríamos confundir a este eslabón con el resultado mismo de nuestra nueva cadena de valor, pero vale destacar que por prestación debemos entender al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende.²⁵

La reducción de peso es la solución que principalmente se ofrece a los clientes de una Red Multinivel.

Clientes:

²⁴ Ibídem, p. 90

²⁵ Ibídem, p. 90

Cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no... ! a la calidad que él mismo termina percibiendo!²⁶

Definitivamente si el cliente sigue las instrucciones de consumo de los productos, cambia sus hábitos alimenticios, obtendrá los resultados esperados, si no lo hace muy probablemente se encontrará decepcionado y no reconocerá su responsabilidad en ese bajo desempeño si no que responsabilizará al servicio recibido como el “malo”.

Otros clientes:

No contentos con la complejidad que acabamos de revisar en el eslabón anterior, debemos pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. Motivo por el cual aparece aquí otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación²⁷.

Si por cualquier razón un cliente no obtuvo los resultados esperados, su opinión tendrá mucha influencia en la percepción de un nuevo cliente, de igual manera si uno estuvo totalmente satisfecho lo conversará con otros animándoles a conseguir el servicio, de hecho este es la base del crecimiento del negocio.

Como se mencionó anteriormente la principal diferencia entre la cadena de valor de Porter y la propuesta por Alonso para las empresas de servicio, está en los eslabones primarios. Los eslabones secundarios, en los dos modelos,

²⁶ Ibídem, p. 91

²⁷ Ibídem, p. 91

son similares y obedecen a los mismos conceptos por lo que se omitirá hacer una descripción de estos eslabones de este modelo ya que fueron analizados en el subtema anterior.

El presente análisis de la cadena de valor de la Red Multinivel genera abundante información que se utilizará posteriormente para identificar posibles ventajas competitivas en cada uno de los eslabones de la cadena.

1.4 ANÁLISIS EXTERNO DE LA RED MULTINIVEL

Una vez que se ha explicado qué es la Red Multinivel, es importante analizar el entorno en el cual se desenvuelve.

1.4.1 Análisis del País

1.4.1.1 Crecimiento Económico y Distribución de la Riqueza

En el 2011 el crecimiento del PIB fue de un 8%, lo que sitúa al Ecuador como el tercer país en América Latina y el Caribe con mayor crecimiento económico.²⁸

Este crecimiento, que duplica el promedio de crecimiento de la región, se ha sustentado, entre otros aspectos, en un importante incremento de la inversión pública en sectores estratégicos definidos por el gobierno. En estos últimos 5 años se ha duplicado la inversión pública, pasando de un promedio en el período del 2001 al 2006 de un 5.4% del PIB, a un 11.7% promedio en el período del 2006 al 2011, siendo actualmente la mayor inversión en relación al PIB en América Latina y el Caribe²⁹.

²⁸ Cfr. CEPAL. (2012). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. P.15

²⁹ Cfr. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2012). [<http://www.mcpe.gob.ec>] Ecuador Económico. p.13

Esta inversión sin precedentes en la historia de la República ha sido posible gracias a un incremento sustancial en la recaudación tributaria que en el 2011 alcanzó los 9.561 millones de dólares, cifra que representa un crecimiento del 106% en relación al año 2006.³⁰

Otra fuente importante de ingresos ha sido el alto precio del petróleo, que en el 2011 tuvo un valor promedio de 97.1 DÓLARES para el crudo Oriente y 95.4 dólares para el WTI, con un castigo para el crudo ecuatoriano de 1,6 dólares por barril³¹, y principalmente el manejo que el gobierno le ha dado a la extracción petrolera, ya que al renegociar los contratos petroleros y cambiar del modelo de participación al de prestación de servicios, el Estado Ecuatoriano recibe 45 millones de dólares adicionales por cada dólar de aumento en el precio del barril de petróleo.³²

Otra causa principal del crecimiento económico que ha tenido el País es el mayor dinamismo del consumo por el alza de los salarios reales, ya que a pesar de que la inflación en el 2011 fue de 5.41% anual, 2% mayor a la inflación del 2010, el índice de salario real se ubicó en 136.16 para el mes de diciembre del 2011, un 4.35% mayor al del 2010, lo que significa que en términos nominales el

³⁰ Cfr. SENPLADES. (2012). *Plan Nacional Para el Buen Vivir*. Quito: Ediecuatorial. p.13

³¹ Cfr. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2012).

[<http://www.mcpe.gob.ec>] Ecuador Económico. p. 5

³² *Ibíd.* p.5

ingreso mensual familiar cubre el 85,3% de la canasta básica que se ubica en 578,00 dólares a diciembre del 2011.

Este resultado evidentemente se sustenta en la evolución favorable que ha tenido la tasa de desempleo en estos últimos años puesto que descendió de un 8.8% en el 2007 a un 5.1% en 2011.³³

De igual manera la evolución de la ocupación plena marca un hito importante en la historia nacional, ya que en el 2011 fue un 49.9% de la PEA, y por primera vez es superior al desempleo que se situó en un 44.2% de la PEA.³⁴

Este crecimiento económico tiene mayor relevancia para el bienestar de los ecuatorianos en tanto en cuanto las inversiones son destinadas a satisfacer las necesidades nacionales. De los 4.800 millones de dólares presupuestados para inversiones para año 2012, el 49% está destinado para la producción y sectores estratégicos, el 22% para desarrollo social y talento humano, el 13% para seguridad y justicia, y el 16% restante para otros.³⁵

De igual forma la prioridad del gasto fue asignar recursos para sectores que fomentan el desarrollo como energía, vialidad, salud, educación, cuya participación en el presupuesto del 2011 fue del

³³ Ibídem. p. 2

³⁴ Ibídem. p. 3

³⁵ Cfr. SENPLADES. (2012). *Plan Nacional Para el Buen Vivir*. Quito: Ediecuatorial. p.27

29% en relación al 19% del 2006. Para el pago de la deuda externa en el 2011 se destinó el 7% del presupuesto en contraposición al 24% del presupuesto del 2006.³⁶

1.4.1.2 Productividad del País

Para que los logros en el crecimiento económico se mantengan y crezcan en el tiempo, el País necesita transformar su matriz productiva, en la que el sector industrial sea más competitivo y alcance una supremacía sobre el sector primario. Actualmente este último con un 23% del PIB sigue teniendo mayor participación que el sector Industrial que aporta con un 14% al PIB nacional.³⁷

Esta supremacía del sector primario se refleja en la composición de las exportaciones. En el 2011 el 76% de las exportaciones correspondieron al sector primario de la economía, y el 23% fueron exportaciones industrializadas.³⁸

Para mejorar la competitividad, un discurso que se ha manejado demagógicamente desde la recuperación de la democracia en 1978, es necesario que el País oferte a su sector industrial servicios que le permitan ser más competitivo.

³⁶ *Ibíd.* p. 28

³⁷ *Ibíd.* p. 19

³⁸ *Ibíd.* p. 20

En este sentido, actualmente en el País se ha evidenciado un gran salto en los aspectos que facilitarán a la industria ser más competitiva como son:

Vialidad: 73% de la red vial nacional está en óptimas condiciones, 208 millones de dólares invertidos en aeropuertos y 401 millones de dólares invertidos en mega puentes.³⁹

Comunicaciones: El porcentaje de los hogares que tienen acceso a internet se ha incrementado del 6% en el 2006 al 24% en el 2011. El servicio de telecomunicaciones de alta tecnología ha sufrido un sustancial incremento en la cobertura, pasando de 11 provincias con 1.413 km de fibra óptica, en el 2006, a 6.780 km de fibra óptica en las 24 provincias del país.⁴⁰

Generación energética: la capacidad instalada en el 2006 era 3.700 MW y era producida en un 45% por centrales térmicas y un 48% por centrales hídricas. En el 2011 la capacidad instalada se ha incrementado a 4.350 MW y se realizan inversiones por 5.000 millones de dólares de tal manera que en el 2016 la capacidad instalada del País será de 6.779 MW y el 93% de la producción de

³⁹ Cfr. M. PEÑA. (2011). *Informe a la Nación 2011*. Quito: Consejo Sectorial de la Producción. .p.9

⁴⁰ Cfr. J. GLAS. (2011). *Informe a la Nación 2011*. Quito: Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. .p.7

energía del País será de fuentes hídricas, lo que permitirá tener energía a bajo costo y exportar el excedente.⁴¹

1.4.1.3 Calidad de vida de la población

La visión de la política del Desarrollo Social del actual gobierno es:

Política social integral e integradora para el Buen Vivir, con enfoque de derechos y clara prioridad fiscal y macroeconómica, que se plantea la universalidad y gratuidad de los servicios sociales clave, entendidos como un bien público y no como mercancías; que apuesta activamente por la equidad, apoyando la construcción de ciudadanía y la cohesión social.⁴²

De acuerdo al ranking del Índice de Desarrollo Humano, publicado por las Naciones Unidas, el Ecuador entre 2007 y el 2011 subió 6 puestos, del número 89 al 83.

El resultado de esta medición es consistente con la esperanza de vida al nacer, que al 2011 en el Ecuador fue 75.73 años, y con la disminución de la tasa de analfabetismo del 9% en el 2001 al 6.8% en el 2010, y con el aumento de la tasa neta de matriculación en educación básica del 91.4 en el 2006 al 95.4 en el 2011 y con el aumento de la tasa de educación media del 48.9 al 62.5 en el mismo período.⁴³

⁴¹ *Ibíd.* p. 11

⁴² J. SÁNCHEZ. (2011). *Informe a la Nación 2011*. Quito: Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. p.4

⁴³ Cfr. SENPLADES. (2012). *Op. Cit.* p.64, 68

En los últimos cinco años la pobreza cayó en nueve puntos, de un 37.6% del total de la población en el 2006 a un 28.6 % en el 2011, por lo que alrededor de 650 mil personas salieron de la pobreza.⁴⁴

Este resultado se ve reflejado en la evolución del coeficiente de GINI, que cayó 7 puntos entre el 2006 y el 2011 de 0.54 a 0.47.⁴⁵ Este coeficiente fue creado por el estadístico Italiano Corrado Gini, partiendo de la convicción de que no era suficiente con que las sociedades generasen mucha riqueza, sino que también resulta imperativo que esta riqueza fuese bien repartida.

Si bien es cierto los logros del País en crecimiento económico y desarrollo social son evidentes, no es menos cierto que falta mucho por hacer para que el Ecuador consolide su estructura productiva, de tal forma que garantice su marcha permanente al desarrollo, por lo que lo manifestado por el Presidente de la República Rafael Correa, en su informe a la nación en enero del 2011, es una declaración alentadora que debe comprometer a todos los ecuatorianos a hacer su parte en el camino hacia el desarrollo y bienestar de todos.

Hoy, compatriotas, y siempre, pero sobre todo hoy, es el tiempo de soñar, de construir, de imaginar y de actuar. Si la pobreza, por desgracia, ha sido nuestra constante, no tiene que ser nuestro destino. Probablemente nos vengan tiempos duros, por el colapso de los modelos que gracias a Dios en Ecuador

⁴⁴ Ibídem. p. 50

⁴⁵ Ibídem. p. 62

ya hemos superado. A no tener miedo, a tener fe. Saldremos adelante⁴⁶.

1.4.2 Análisis del Sector Industrial

Como se detalló en el subtítulo 1.1 Descripción del negocio, la Red Multinivel, sujeto de este trabajo, es una empresa de servicios de venta directa que “distribuye” los beneficios que proveen los productos producidos por una empresa industrial que es Herbalife.

Por lo tanto el sector industrial donde compite la Red Multinivel está formado por dos sectores:

- a. La totalidad de personas (empresas) que se dedican a la venta directa. Para simplificar el análisis y la obtención de datos, se las agrupará bajo el grupo de empresas que comercializan sus productos a través del sistema de venta directa, y en el presente análisis se las denominará “Empresas de Venta Directa”.
- b. Por las empresas industriales que fabrican productos que satisfacen las necesidades de bienestar de las personas, es decir que pertenecen a la industria del bienestar. En el presente análisis se las denominará “Empresas Industriales”.

⁴⁶ R. CORREA. (2011). *Informe a la Nación Discurso: Buscar la justicia para una verdadera libertad*. Quito: Presidencia de la República. p.48

El concepto de bienestar es difícil de acotar. No existe una definición “oficial”. La OMS (Organización Mundial de la Salud) define la “salud como el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedades”. De manera genérica podría definirse el bienestar como **“el estado de la persona que goza de buena salud física y mental, el cual proporciona un sentimiento de satisfacción y tranquilidad”**.⁴⁷

Actualmente las personas no buscan consumir productos solamente, buscan valores agregados donde la salud, la prevención, la belleza y el placer tomen un gran protagonismo, es decir buscan Bienestar.

Esta realidad se la ha identificado como una Mega tendencia en siglo 21.⁴⁸

Una Megatendencia es un movimiento de variables del entorno (sociales, económicos, políticos y tecnológicos) que cambian radicalmente el futuro y puede describirse en escenarios probables; es decir, todo indica que si no dan cambios radicales, el escenario se presentará.⁴⁹

La Mega tendencia del Bienestar genera la “industria del bienestar”. Para determinar las empresas que participan en esta industria se han considerado los siguientes tres pasos:

- a. *Intervienen empresas que desarrollan factores que provocan bienestar*: El bienestar no es un producto concreto sino que es una experiencia que se percibe y se siente. A pesar de que los factores que

⁴⁷ M .MARSÉ, J. COSTA (2011), *La Industria del bienestar en Cataluña*, Barcelona: Generalitat de Catalunya, p 24

⁴⁸ MERCADO (2012) Megatendencias que modelarán el futuro, [http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=5&id=360763]

⁴⁹ http://www.conocimientosweb.net/portal/article748.html

lo pueden provocar son múltiples, a través de un trabajo de campo determinamos que habitualmente hacen referencia a: belleza, salud, cuidado del cuerpo (por dentro y por fuera), higiene, relax y descanso, deporte, comida sana y equilibrada, ocio y felicidad, prácticas orientales, paz, anti estrés, y naturaleza.

- b. *Relacionar estos factores con productos o experiencias:* Algunos productos y servicios detonantes del bienestar son: alimentos dietéticos, funcionales y ecológicos, productos cosméticos y OTC, aparatología de electroestática, maquinaria del deporte y fitness, proveedores de centros de wellness, como constructores de jacuzzis, saunas y bañeras hidromasajes, turismo wellness, terapias manuales, espacios naturales, etc.
- c. *Definir las categorías del núcleo de estudio:* la industria de bienestar puede delimitarse por todos aquellos productos y servicios que van destinados a personas sanas para hacerlas sentir más saludables y mejor, así como para retardar los efectos del envejecimiento y/o prevenir el desarrollo de enfermedades.⁵⁰

Esto supone una gran oportunidad para las empresas directamente relacionadas como las cosméticas, de alimentación, suplementos alimenticios, maquinaria electro estática, proveedores de deporte y de centros de bienestar, y otros centros organizados de estética.

De acuerdo al expediente 48255⁵¹ de la Superintendencia de Compañías, el Clasificador Internacional Industrial Uniforme (CIIU Rev 4) de Herbalife es G4649.32: Venta al por mayor de productos medicinales (naturistas)⁵², que se encuentra dentro de la clasificación CIIU G464: Venta al por mayor de enseres domésticos, utilizado por la Superintendencia de Compañías en su Anuario Estadístico Societario NEC 2010. Por lo que a las Empresas

⁵⁰ M .MARSÉ, J. COSTA (2011) Op. Cit. p 26

⁵¹ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2011).

[http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_nombre.html], Consulta de compañías

⁵² INEC (2011), [<http://www.anda.inec.gob.ec/anda/index.php/ddibrowser/94/download/1857>], Clasificador Internacional Industrial Uniforme

Industriales que se agrupen en esta clasificación serán consideradas como parte del sector industrial en el que compite la Red Multinivel.

De igual manera, el código CIIU de la Red Multinivel es G4799.02: Venta al por menor por comisionistas (no dependientes de comercios)⁵³, que se encuentra dentro de la clasificación CIIU G479: Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados utilizado por la Superintendencia de Compañías en su Anuario Estadístico Societario NEC 2010.⁵⁴ Por lo tanto se considerará como parte del sector industrial en el que compite la Red Multinivel a las Redes de Venta Directa que se agrupen en esta clasificación.

En el año 2010, las “Empresas de Venta Directa” facturaron 132.222 millones de dólares a nivel mundial y generaron empleo directo a 87 millones de personas involucradas en el negocio⁵⁵, siendo Latinoamérica la tercera Región en ventas con 23.800 millones de dólares, como lo muestra el gráfico 1.1.

⁵³ INEC (2011), Op. Cit

⁵⁴ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2011). Op. Cit

⁵⁵ WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS (2011), [<http://www.wfdsa.org/>]
Global Statistical Report – 2010

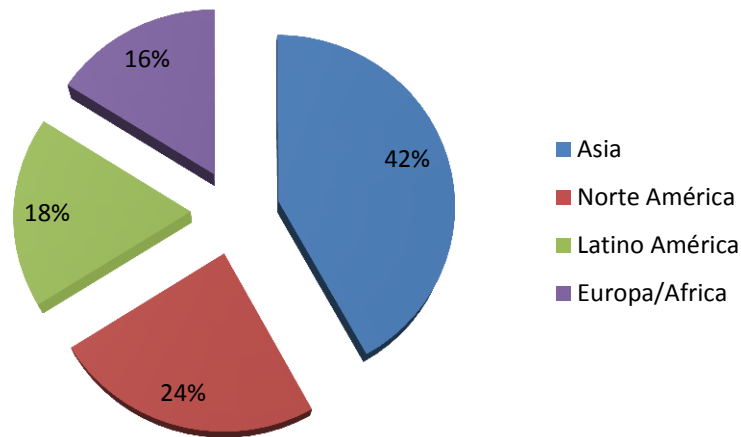


Gráfico 1.1 Distribución por región del total de Ventas Mundiales de “Empresas de Venta Directa”
 Fuente: World Federation of Direct Selling Associations
 Elaborado por: El autor

De igual manera en el año 2010, a nivel mundial, las ventas de las “Empresas Industriales” representaron el 22% del total de las ventas de las “Empresas de Venta Directa”⁵⁶, y en Latinoamérica esta industria representó el 9% del total de ventas de las “Empresas de Venta Directa” de la región, lo que representa 29.088 millones de dólares de facturación a nivel mundial y 2.142 millones de dólares en Latinoamérica, tal como lo muestra el gráfico 1.2

⁵⁶ WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS (2011), [<http://www.wfdsa.org/>]
 Global Report on Products Categories – 2010,

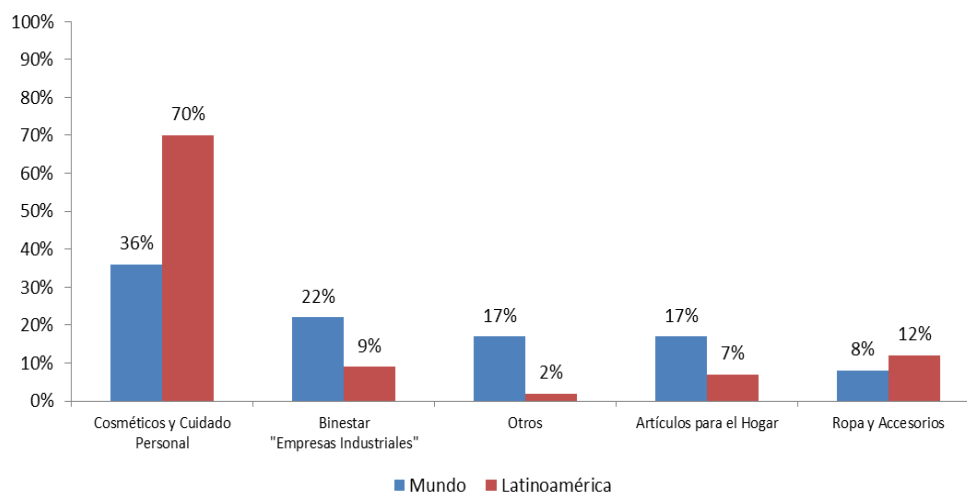


Gráfico 1.2 Distribución por Categorías del total de ventas mundiales de “Empresas de Venta Directa”
 Fuente: World Federation of Direct Selling Associations
 Elaborado por: El autor

En el Ecuador las “Empresas de Venta Directa” facturaron 767 millones de dólares en el 2011 lo que representó un incremento del 10% con relación al año 2010.

El número de personas que participaron en el negocio fue de 700 mil en el 2011, número que representa un crecimiento del 36% con relación al año 2010⁵⁷.

De acuerdo a la superintendencia de Compañías existen 11 empresas registradas bajo la clasificación CIIU que utilizamos para identificar a las “Empresas de Venta Directa”. A pesar de ser un número significativamente pequeño en comparación al total estimado de la AEVD, se utilizarán los

⁵⁷ ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE VENTA DIRECTA (2011). [<http://www.aedv.ec/>] La Venta Directa en el Ecuador

indicadores registrados para disponer de un marco referencial sobre el rendimiento del negocio.

INDICADORES FINANCIEROS	
ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	G479
Número de Compañías	11
LIQUIDEZ CORRIENTE	5.7952
PRUEBA ACIDA	5.5705
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.4966
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1.7496
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO	2.7478
APALANCAMIENTO	2.7496
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.537
ROTACION DE CARTERA	11.0494
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	24.5973
ROTACION DE VENTAS	4.7471
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	61.9459
PERIODO MEDIO DE PAGO	25.3752
IMPACTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y V	0.4403
IMPACTO DE CARGA FINANCIERA	0.1181
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0.308
MARGEN BRUTO	0.7952
MARGEN OPERACIONAL	0.2277
MARGEN NETO	0.1353
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMON	2.4941
RENTABILIDAD FINANCIERA	0.7381

Tabla 1.2 Índice financieros sectores NEC 2010, “Empresas de Venta Directa”
Fuente: Superintendencia de Compañías, Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones.
Elaborado por: El autor

Como se lo indica en el gráfico 1.3, las categorías de suplementos nutricionales y bienestar (estas categorías forman el sector “Empresas Industriales” que en este trabajo representa a la Industria del Bienestar) representan el 15% y 10% respectivamente del total de las ventas de las “Empresas de Venta Directa” en el Ecuador, por lo que en el 2011 las “Empresas Industriales” facturaron 191 millones de dólares.

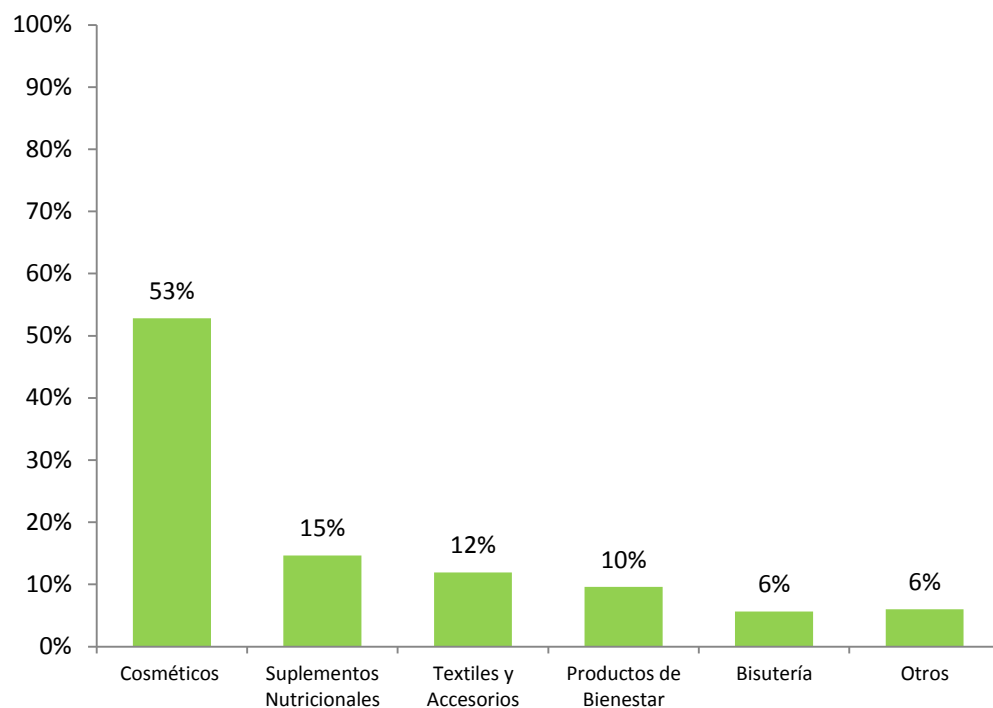


Gráfico 1.3 Distribución por Categorías del total de ventas en Ecuador de “Empresas de Venta Directa”

Fuente: AEVD
Elaborado por: El autor

En las tablas 1.2 y 1.3 se detallan los indicadores financieros de los dos sectores escogidos para el análisis

INDICADORES FINANCIEROS	
ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	G464
Número de Compañías	930
LIQUIDEZ CORRIENTE	3.767
PRUEBA ACIDA	2.271
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.6254
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	2.8947
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO	15.4628
APALANCAMIENTO	3.8947
APALANCAMIENTO FINANCIERO	3.2162
ROTACION DE CARTERA	31.1069
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	104.5025
ROTACION DE VENTAS	3.2694
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	71.2094
PERIODO MEDIO DE PAGO	102.0492
IMPACTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y V	0.299
IMPACTO DE CARGA FINANCIERA	0.0134
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0.1816
MARGEN BRUTO	0.3786
MARGEN OPERACIONAL	0.0796
MARGEN NETO	0.0877
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMON	0.5757
RENTABILIDAD FINANCIERA	0.5253

Tabla 1.3 Índice financieros sectores NEC 2010, “Empresas Industriales”
 Fuente: Superintendencia de Compañías, Intendencia Nacional de Tecnología de
 Información y Comunicaciones.
 Elaborado por: El autor

2. ESTUDIO DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO

Como se mencionó en el Título I, la Red Multinivel, para comercializar Productos Herbalife, es una empresa de servicios. Su propósito es satisfacer las necesidades de las personas de permanecer sanos, verse bien y disponer ingresos suficientes para mantener su calidad de vida.

Es importante conocer las características, gustos y preferencias de los consumidores para poder satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva y así garantizar su predilección por los servicios ofrecidos por la Red Multinivel.

Apoyándose en el comportamiento de las necesidades del mercado y del comportamiento de los compradores potenciales, el productor debe, prioritariamente, delimitar el mercado en el cual quiere competir, al que denomina mercado de referencia. Esta decisión implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de construir mercados potenciales distintos. Esta partición se realiza generalmente en dos etapas: una etapa de macro segmentación que identifica los productos mercados; una etapa de micro segmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos – mercados seleccionados.⁵⁸

⁵⁸ J. LAMBIN, (1991). *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A., p.153

2.1 MACRO SEGMENTACIÓN

La macro segmentación se esfuerza en identificar, en el interior de cada una de las unidades estratégicas, los productos – mercados, homogéneos, en términos de funciones ejercidas, de oficios y de grupos de compradores o clientes. Se habla, pues, de “productos - mercados” o de “Strategic Business Units” (SBU)⁵⁹

Para identificar los “productos – mercados” se analizan tres dimensiones de los productos - servicios que son: funciones que tiene el producto - servicio y que satisfacen una necesidad genérica, tecnologías que se utilizan para producir el producto – servicio, y grupos de compradores que buscan las ventajas específicas y que manifiestan su preferencia por los productos – servicios que ofrecen atributos conformes a sus expectativas.⁶⁰

Los criterios de cada una de las dimensiones de acuerdo a Lambin son:

- Dimensión Funciones: Se trata de definir el servicio base buscado o el surtido de servicios de base y servicios complementarios, o también la combinaciones de funciones que constituye el producto.
- Dimensión Tecnología: Aquí se pone en juego el “saber hacer” tecnológico que permite “producir” las funciones descritas. Se podrá utilizar el criterio o los criterios siguientes: procedimiento tecnológico, materias primas, condicionamiento, tipos de productos, características de potencia o rendimiento, etc.
- Dimensión Compradores: Se trata de las características de los clientes potenciales. Entre los criterios utilizables: zona geográfica, canal de distribución, tamaño o capacidad de compra, perfil socio-demográfico, perfil socio-cultural (estilo de vida), etcétera.⁶¹

La Red Multinivel tiene dos unidades estratégicas de negocios perfectamente definidas:

Proveer Bienestar a las personas y Generar Empleo.

⁵⁹ Ibídem, p 154

⁶⁰ Cfr. J. LAMBIN, (1991). *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A., p.155

⁶¹ Ibídem, p 159

Con los criterios antes mencionados la macro segmentación realizada para la Unidad Estratégica de Negocio Proveer Bienestar se detalla en la tabla 2.1 y en la tabla 2.2 se detalla la macro segmentación para la Unidad Estratégica de Negocio Generar Empleo.

Unidades Estratégicas	Dimensión Funciones	Dimensión Tecnológicas	Dimensión Compradores
Proveer Bienestar	Reducción de Peso	Productos Nutricionales	Grandes grupos de consumidores
		Cirugías	
		Clínicas	
		Ejercicio Físico	
		Asesoramiento de Nutricionistas	
	Prevención de enfermedades	Nutrición	Grandes grupos de consumidores
		Servicios Médicos	
		Capacitación para adoptar Estilos de vida Saludables	

Tabla 2.1 Criterios de Macro segmentación para la Unidad Estratégica de Negocio Proveer Bienestar
Fuente: Análisis del Autor
Elaborado por: El Autor

Unidades Estratégicas	Dimensión Funciones	Dimensión Tecnológicas	Dimensión Compradores
Generación de Empleo	Generación de Ingresos	Venta Directa	Grandes grupos de consumidores
		Cursos de Capacitación de oficios	
		Consultorías	Grandes grupos de consumidores
		Financiamiento	
		Franquicias	Inversionistas

Tabla 2.2 Criterios de Macro segmentación para la Unidad Estratégica de Negocio Industria del Bienestar
Fuente: Consideraciones de Mercado
Elaborado por: El autor

Con estos criterios se pueden determinar posibles mercados de referencia.

2.1.1 Mercado de Referencia

Para definir el mercado de referencia es necesario hacer un análisis de pertinencia que permita eliminar las opciones de macro segmentación “irreales” o a aquellas que estén íntimamente relacionadas.⁶²

De acuerdo a la macro segmentación anterior, se pudo identificar posibles Mercados de referencia que se detallan en la tabla 2.3 para la Unidad Estratégica de Negocio Proveer Bienestar, y para la Unidad Estratégica de Negocio Generar Empleo en la tabla 2.4.

Como se puede observar, existen gran cantidad de opciones de posibles mercados de referencia, para poder escoger los mercados que la empresa desea competir es necesario definir qué estrategias de cobertura del mercado de referencia va a adoptar la Red Multinivel.

Las estrategias son cinco:

- a. Estrategia de concentración: la empresa define su campo de actividad de manera restrictiva en un producto – mercado, una función y un grupo de compradores. Es la estrategia del especialista, que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado.
- b. Estrategia del especialista en producto: la empresa elige especializarse en una función, pero cubriendo todos los grupos de compradores afectados por esa función. Por ejemplo, todas las aplicaciones en materia de almacenamiento industrial.
- c. Estrategia de especialista en cliente: la empresa se especializa en una categoría de clientes (hospitales, la hotelería...) presentando una gama

⁶² Cfr, J. LAMBIN, (1991) *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A., p.159

completa de productos o un sistema completo de equipamiento, ejerciendo funciones complementarias o ligadas entre ellas.

- d. Estrategia de especialización selectiva: esta estrategia consiste en introducir varios productos en varios mercados sin vínculo entre ellos; se trata de una estrategia oportunista, que responde frecuentemente a un deseo de diversificación.
- e. Estrategia de cobertura completa: consiste en proponer un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos compradores.⁶³

La estrategia que utilizará la Red Multinivel para comercializar Productos Herbalife es la del especialista en producto.

Esta estrategia permitirá aprovechar las oportunidades que las funciones de reducción de peso, prevención de enfermedades, generación de ingresos ofrecen.

⁶³ J. LAMBIN, (1991). Op. Cit. p. 161

Mercado de Referencia	Descripción
A	Reducción de Peso con Suplementos Nutricionales para grandes grupos de consumidores
B	Reducción de Peso con cirugías para grandes grupos de consumidores
C	Reducción de Peso en clínicas de estética para grandes grupos de consumidores
D	Reducción de Peso con ejercicio físico para grandes grupos de consumidores
E	Reducción de Peso con asesoramiento de Nutricionistas para grandes grupos de consumidores
F	Prevención de enfermedades a través de adecuada nutrición para grandes grupos de consumidores
G	Servicios Médicos para prevención de enfermedades para grandes grupos de consumidores
H	Capacitación para adoptar estilos de vida saludables para prevención de enfermedades para grandes grupos de consumidores

Tabla 2.3 Mercados de Referencia identificados para la Unidad Estratégica de Negocio Industria del Bienestar

Fuente: Análisis del autor

Elaborado por: El autor

Mercado de Referencia	Descripción
I	Generación de Ingresos a través de Venta Directa para grandes grupos de consumidores
J	Generación de Ingresos a través de cursos de capacitación de oficios para grandes grupos de consumidores
K	Consultorías para la Creación de negocios para generar ingresos para grandes grupos de consumidores
L	Financiamiento para la creación de Negocios Propios para generar ingresos para grandes grupos de consumidores
M	Desarrollo de Franquicias para la Creación de un Negocio Propio para Inversionistas

Tabla 2.4 Mercados de Referencia identificados para la Unidad Estratégica de Negocio Generación de Empleo

Fuente: Análisis del autor

Elaborado por: El autor

2.1.1.1 Determinación del Mercado de Referencia

Los mercados de referencia que se han escogido son tres y se detallan en la tabla 2.5

Descripción
Reducción de Peso con Suplementos Nutricionales para grandes grupos de consumidores
Prevención de enfermedades a través de adecuada nutrición con Suplementos Nutricionales para grandes grupos de consumidores
Generación de Ingresos a través de Venta Directa para grandes grupos de consumidores

Tabla 2.5 Mercados de Referencia seleccionados
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

2.1.2 Estructura del Mercado de Referencia

La estructura del mercado es una representación de los niveles de sustitución que existen entre un conjunto de productos y/o servicios que pueden satisfacer necesidades similares. Esto permite la identificación de los productos y servicios con los que la empresa debe competir.

Los criterios principales que se utilizaron para distinguir entre diversas estructuras del mercado son: el número y tamaño de productores y consumidores en el mercado, y el tipo de mercancías.

Para cada uno de los mercados de referencia seleccionados se ha realizado el siguiente análisis de sus respectivas estructuras de mercado las que se detallan en las figuras 2.1, 2.2, 2.3.

La estructura del Mercado de Referencia Reducción de Peso con Suplementos Nutricionales nos permite identificar dos grupos de competidores directos que son las Redes Multinivel que comercializan productos Herbalife y las personas que comercializan Omnilife.

La estructura del Mercado de Referencia Prevención de enfermedades a través de adecuada nutrición con Suplementos nutricionales nos permite identificar cuatro competidores directos que son redes multinivel que comercializan Herbalife, Omnilife, For Life y For Ever.

La estructura del Mercado de Referencia Generación Ingresos, nos permite identificar cuatro competidores que son: Otras Redes Multinivel de Herbalife, redes de Omnilife, For Life, For Ever.

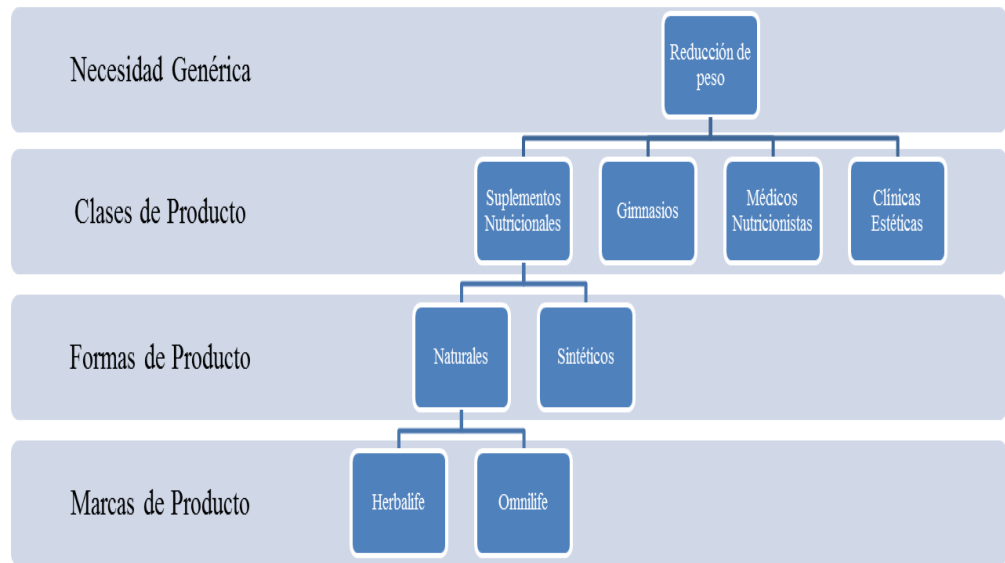


Figura 2.1 Estructura de Mercado de Referencia Reducción de Peso con Suplementos Nutricionales

Fuente: Análisis del autor

Elaborado por: El autor

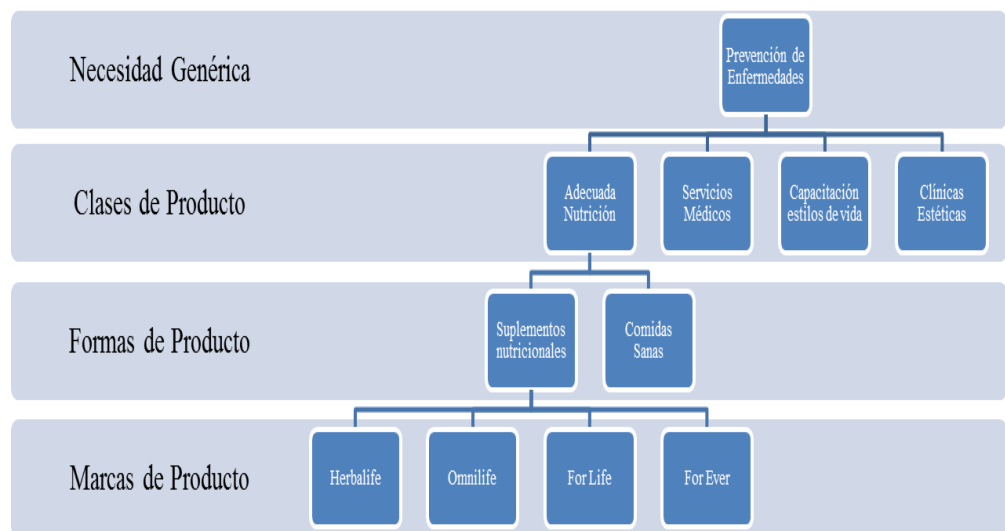


Figura 2.2 Mercado de Referencia Prevención de enfermedades a través de adecuada nutrición

Fuente: Análisis del autor

Elaborado por: El autor

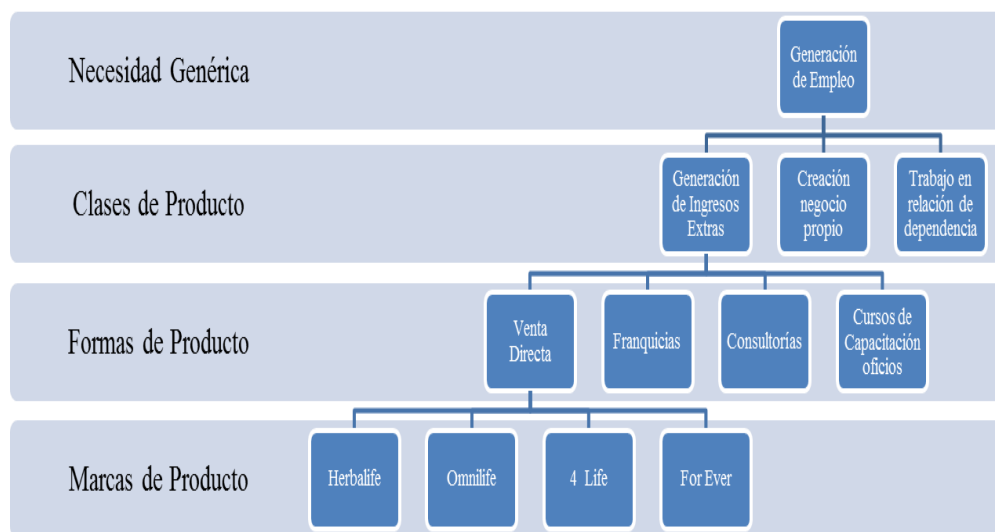


Figura 2.3 Mercado de Referencia Generación ingresos extras y Creación de negocio Propio
 Fuente: Análisis del autor
 Elaborado por: El autor

2.1.3 Tamaño de los Mercado de Referencia

Una vez identificados los mercados de referencia se ha estimado su tamaño actual. Los criterios para realizar esta estimación giran en torno a la determinación de la demanda global.

Demanda Global: es la cantidad de ventas realizadas por un producto – mercado (o una industria o un mercado), en un lugar y períodos dados, por el conjunto de marcas o empresas en competencia...⁶⁴

Por lo tanto la demanda global de los mercados de referencia identificados será el total de las ventas de cada uno de los competidores directos de cada mercado de referencia.

⁶⁴ J. LAMBIN, (1991) Op. Cit. p. 191

El tamaño estimado de los mercados de referencia es de 100 millones de dólares al año, tal como se detalla en la tabla 2.6

MERCADOS DE REFERENCIA	TAMAÑO ESTIMADO en dólares por año
Reducción de Peso con Suplementos Nutricionales para grandes grupos de consumidores	100,000,000
Prevención de enfermedades a través de adecuada nutrición con Suplementos Nutricionales para grandes grupos de consumidores	
Generación de Ingresos a través de Venta Directa para grandes grupos de consumidores	

Tabla 2.6 Tamaño de Mercados de Referencia seleccionados
Fuente: AEVD, ventas 2011 de Herbalife, Omnilife, 4life For Ever
Elaborado por: El autor

2.2 MICRO SEGMENTACIÓN

Es necesario analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos – mercados (mercados de referencia identificados en el subtítulo anterior)⁶⁵ de tal manera que se puedan identificar las ventajas buscadas por los clientes potenciales de estos productos mercados, y sobre este conocimiento construir segmentos que agrupen a los consumidores que tengan las mismas expectativas.⁶⁶

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Los mercadólogos tienen que probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado... las más importantes variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Segmentación Geográfica: Dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, o barrios.⁶⁷

El presente estudio de mercado se realizará en el Distrito Metropolitano de Quito. Dado que la Red Multinivel no oferta el servicio en un sitio fijo que requiera definir un campo de influencia, no es necesario utilizar otras subdivisiones geográficas.

Segmentación Demográfica: Dividir un mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.⁶⁸

Las variables demográficas que se utilizarán son:

Sexo: para poder determinar las preferencias de consumo tanto de hombres como de mujeres.

⁶⁵ Nota del Autor

⁶⁶ Cfr. J. LAMBIN. (1991) *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A., p.155

⁶⁷ P.KOTLER. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación. p. 208

⁶⁸ Ibídem, p. 210

Edad: la población del Distrito Metropolitano objeto del estudio es la comprendida entre los 25 y 65 años de edad.

Segmentación Conductual: Dividir un mercado con base en conocimientos, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto.⁶⁹

Las variables Conductuales que se estudiarán son la preferencia de uso de los distintos tipos de métodos que se ofertan en el mercado, el monto máximo mensual que las personas estarían dispuestas a invertir en los métodos mencionados y el tipo de fuente de información preferida para acceder a los métodos que existen en el mercado. De igual manera los atributos que los clientes valoran en los métodos y servicios de las dos Unidades Estratégicas de Negocios de la Red Multinivel. Se pretende identificar los gustos y preferencias del mercado de referencia. De igual manera se desea establecer cuáles son los hábitos predominantes en el proceso de adquisición de los servicios que la Red ofrece.

Segmentación psicográfica: Dividir un mercado en diferentes grupos con base en clase social, estilo de vida o características de la personalidad.⁷⁰

La variable psicográfica utilizada, para la Unidad Estratégica de Negocio Proveer Bienestar, será la de estilo de vida, en la que, de acuerdo al estudio de la industria del bienestar realizado por Marta Marsé y Nuria Juan, se han identificado tres perfiles de consumidores con diferentes motivaciones (desde el placer y la estética a la armonía del físico y de la mente) y comportamientos (desde los tratamientos pasivos hasta la integración en la rutina diaria) respecto al bienestar: el “estético activo”, el “cómodo” y el “místico/espiritual”.

⁶⁹ Ibídem, p. 213

⁷⁰ Ibídem, p. 212



Figura 2.4

Perfiles de los consumidores del bienestar

Fuente:

M .MARSÉ, J. COSTA (2011) La industria del bienestar en Cataluña

Elaborado por:

El autor

“El **“místico/espiritual”**, integra personas para las cuales cuidarse es lo más importante y lo hacen instaurando hábitos, invirtiendo tiempo y recursos. Entienden el bienestar de una forma amplia “cuerpo y mente” y esta visión constituye un estilo de vida en coherencia donde se tienen en cuenta aspectos globales como la ecología, el cuidado del planeta, la armonía con la naturaleza, etc. Disponen de un poder adquisitivo medio y alto y suelen ser críticos y reactivos ante la sociedad y estilo de vida actual. Son personas que prefieren lo “no convencional”, el mundo espiritual y con fuertes inquietudes, constituyendo el bienestar una herramienta para la búsqueda de la felicidad, la espiritualidad y la plenitud.

El **“estético activo”** es un perfil activo y con tono vital alto que se cuida en el día a día, con rutinas programadas y con naturalidad. Lo forman personas con un poder adquisitivo medio y alto, bastante sociales, que se mueven en entornos diversos y convencionales, y que no buscan ámbitos específicos; prefieren actividades al aire libre que impliquen dinamismo y acción. Entienden el bienestar desde aspectos prácticos y tangibles, y los valores que más aprecian son la imagen y el aspecto, la salud física y la socialización.

Para los **“cómodos”**, en cambio, el cuidado no parece una prioridad en su vida, viven el bienestar conectado con el placer, por lo que prefieren las actividades hedonistas y que atienden a la mente pero sobre todo a la imagen. Son personas con un poder adquisitivo alto, muy sociales y preocupadas por su imagen y

apariencia. Esto provoca que se cuiden el día a día pero cómodamente, a través de tratamientos pasivos, sin entrar en rutinas estrictas que impliquen esfuerzo.”⁷¹

De igual forma, la variable psicográfica utilizada, para la Unidad Estratégica de Negocio Generar Empleo, será la de estilo de vida, relacionado con el que permite tener el trabajo que se desearía desempeñar, por lo que se han seleccionado dos perfiles: el de Emprendedor independiente, y el de un trabajador en relación de dependencia.

El perfil, generalmente aceptado, de un Emprendedor Independiente es el de aquella persona que se independizó de las situaciones que afectan a la mayoría de gente como: la falta de oportunidades de encontrar empleo, la incertidumbre de los despidos masivos, la inseguridad que genera la disminución de beneficios laborales etc., y logró ser su propio jefe, tomar el control de su horario de trabajo, su tiempo, sus ingresos, su futuro, de su vida.

El perfil de una persona en relación de dependencia es aquella persona que valora tener la seguridad de un ingreso permanente sin la incertidumbre que trae el arriesgar capital o prestigio, que basa su progreso en la calidad de su gestión profesional.

Las percepciones sobre el emprendimiento pueden afectar tanto la oferta, como la demanda de este. Del lado de la oferta, constituida por los emprendedores potenciales, las percepciones más importantes incluyen tanto la disposición como la capacidad percibida para transformarse en emprendedor (Davidsson, 1991). Esta última posiblemente esté determinada por los niveles de educación y la disponibilidad de programas de capacitación para emprendedores. En cuanto a la demanda, visto desde el punto de vista del “espacio para el emprendimiento”, es tan importante que existan oportunidades de negocio como el que los emprendedores las perciban como tales (KIRZNER, 1973; SHANE, 2003).

⁷¹ M .MARSE, J. COSTA (2011), Op. Cit. p 26.

El que una persona tenga una percepción positiva hacia el emprendimiento no supone que se involucrará efectivamente en la actividad emprendedora, pues, consciente o inconscientemente, hay de por medio algunas consideraciones previas. En primer lugar se evalúa el costo de oportunidad, lo cual implica comparar los beneficios esperados del emprendimiento, con los beneficios esperados de otra alternativa ocupacional (Lucas, 1978; Shane y Venkataraman, 2000; Parker, 2004). Entre estos beneficios se encuentra el ser “empleado”, la alternativa más común, sobre todo en los países donde las oportunidades laborales son escasas y las actividades emprendedoras no son muy gratificantes. En segundo lugar hay una evaluación de riesgos frente a recompensas, ya que, aun cuando los beneficios esperados del emprendimiento sean considerablemente mayores que la mejor alternativa, el riesgo percibido asociado puede ser demasiado alto para una persona que está pensando iniciar un negocio. La aversión al riesgo puede ser un factor determinante en la transición de emprendimiento potencial (o latente) a uno efectivo (Kilstrom y Laffont, 1979). Al mismo tiempo, la decisión de emprender puede ser influenciada por las características demográficas de las personas, tales como edad, género, origen, etnia, etc.⁷²

En la tabla 2.7 se detalla la segmentación diseñada para este estudio junto con los parámetros que se utilizarán para evaluar el mercado de referencia escogido.

⁷² Estudio de observador GEM

VARIABLES		PARÁMETROS	
Geográficos	Ciudad de residencia	Distrito Metropolitano Quito	
Demográficas	Sexo	Masculino	
		Femenino	
	Edad	20 - 34 años	
		35 - 49 años	
		50 - 64 años	
		65 - 79 años	
	Ciclo de vida familiar	Soltero	
		Soltero con Hijos	
		Casado sin Hijos	
		Casado con Hijos menores 25 años	
		Casado con Hijos mayores 25 años	
Psicográficas	Estilo de Vida	Actitud hacia el bienestar	Estético Activo
			Cómodo
			Místico Espiritual
		Actitud hacia estilo de vida de fuente de trabajo	Emprendedor Independiente En Relación de Dependencia
Conductual	Atributos de métodos para Unidad de Negocio Proveer Bienestar	Eficacia	
		Natural	
		Económico	
		Confiabilidad	
	Atributos del servicio de Unidad de Negocio Proveer Bienestar	Cumplimiento de las ofertas recibidas	
		Disposición del consultor atender las necesidades	
		Imagen de la persona que ofrece el método	
		Conocimiento de la persona	
		Experiencia	
	Atributos de métodos para Unidad de Negocio Generar Empleo	Equipos tecnológicos	
		Seguro	
		Sencillo	
		Poca Inversión	
	Atributos del servicio de Unidad de Negocio Proveer Bienestar	Confiabilidad	
		Que evidencie conocimiento del negocio	
		Capacitación Constante	
		Respaldo	
		Resultados comprobables	
	Hábitos de compra	Comportamiento de adquisición	Experiencia
			qué compra, cuánto compra, cómo compra, dónde compra,

Tabla 2.7 Variables de Segmentación de Mercados de Referencia
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El propósito de la investigación de mercados es contar con información confiable sobre el comportamiento del consumidor, los parámetros que utiliza para decidir sus compras, sus gustos y preferencias, etc.

Esta investigación permitirá obtener los resultados para establecer las estrategias que sean necesarias para posicionar los servicios de la Red Multinivel en el mercado.

2.3.1 Objetivos de la Investigación

- a. Determinar el tamaño de los Mercados de Referencia escogidos (Reducción de Peso con Suplementos Nutricionales, Prevención de enfermedades a través de una adecuada nutrición con suplementos nutricionales, Generación de ingresos a través de venta directa), así como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir la propuesta de valor de la Red Multinivel.
- b. Identificar a los clientes potenciales de la Red Multinivel.
- c. Determinar la demanda potencial de la oferta de bienestar y de la oferta de empleo que entrega Red Multinivel al mercado.
- d. Valorar los atributos que son importantes para el cliente al momento que desea satisfacer su necesidad de bienestar.

- e. Determinar cuál es la actitud del mercado hacia el bienestar y la generación de empleo.

2.3.2 Tamaño Muestra

La muestra consiste en definir la porción elegible de individuos del mercado objetivo a la que se aplica la encuesta para obtener información deseada y esta a la vez representa la población objetivo a la que se dirige el proyecto⁷³.

El tamaño de la muestra es el número de elementos que se incluirán en el estudio, y para su cálculo se ha tomado como referencia los siguientes datos:

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Quito	2,239,191	1,088,811	1,150,380
Población entre 25 y 65 años	1,062,267	505,836	556,431

Tabla 2.8 Población de la ciudad de Quito
Fuente: INEC, censo de población y vivienda 2010
Elaborado por: El autor

Así mismo se realizó una prueba piloto que es una herramienta previa que emplea una pregunta de valor que permitirá determinar la validez de la encuesta, de manera que sea fácil de aplicar y entender por el encuestado y a la vez encontrar la probabilidad de éxito “p” y la probabilidad de fracaso “q”, datos que servirá para determinar el tamaño de la muestra.⁷⁴

⁷³Cruz. L. (2010). [Http: //www.scoutsecuador.org/Documentos/RAMAS/Rovers/OTRO/Libro_proyectos.pdf]. **Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión**. P. 17

¹⁵ Ibidem, p.18

⁷⁴ Ibidem, p. 18

La prueba piloto se aplicó a diez personas donde se utilizó la pregunta básica nominal: ¿En el último año Usted ha necesitado controlar su peso?

Los resultados de dicha prueba fueron que 4 personas sí necesitaron controlar su peso en el último año y 6 no lo necesitaron, con lo cual el porcentaje de éxito para esta investigación es del 40% y el 60% de fracasos. El error estándar de la media fue considerado $\alpha = 95\%$, el mismo que equivale a $Z = 1.96$

Fórmula
$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Variables	Valores
n = Tamaño de muestra	256
Z = Valor normal estándar correspondiente al 95% de confianza	1.96
p = Éxitos	0.4
q = Fracasos	0.6
N = Población	1,062,267
e = Valor del error muestral	6%

Tabla 2.9 Cálculo del Tamaño de la muestra
Fuente:
Elaborado por: El autor

2.3.3 Técnicas de Muestreo

Se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio estratificado proporcionado que consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el

sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra.

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos: Afijación Simple Afijación Proporcional. Afijación Óptima.

En la afijación Proporcional la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.

La distribución de la muestra se detalla en la tabla 2.10

Característica	Afijación
25 - 34 años	37%
35 - 49 años	40%
50 - 64 años	23%

Tabla 2.10

Fuente:

Elaborado por:

Distribución de la muestra por edad

INEC Censo población 2010

El autor

2.3.4 Metodologías de Investigación⁷⁵

El método que se aplicó, para el estudio de mercado en el presente trabajo, es la investigación descriptiva, ya que ésta logra describir las características del mercado, lo cual permitirá segmentar el mismo en base a un criterio ya sea geográfico, demográfico, psicográfico o en base al servicio proporcionado por la Red Multinivel.

⁷⁵ Cfr. NARESH K. MALHOTRA (2000) *Investigación de Mercados, Un enfoque Aplicado, Cuarta edición*; Printice Hall

Por otro lado una vez realizado el trabajo de campo se podrá analizar ciertas relaciones de significancia que sean relevantes para el desarrollo y posicionamiento del producto.

En cuanto a los diferentes métodos dentro de la investigación descriptiva, se utilizarán encuestas para el levantamiento de la información, siendo esta una de las maneras más efectivas de recabar características para definir los segmentos de mercado.

Al utilizar las encuestas, se evidencia el uso de datos primarios debido a que la información del mercado se obtiene en base al trabajo de campo, lo cual permite definir las necesidades del mismo y por ende las características que delimiten los segmentos.

Los datos secundarios, que constituyen aquellos que ya se han recolectado para diferentes fines del presente trabajo, son una clase de datos de rápida percepción y de bajo costo a diferencia de los datos primarios. En el estudio se recolectarán datos acerca de la competencia de la red Multinivel, datos estadísticos sobre ventas por líneas de producto, publicaciones en revistas especializadas, estudios de diferentes organismos, fundaciones, entidades públicas y /o privadas, fuentes comerciales generales así como guías, directorios, índices, etc. Además información estadística de los niveles de población por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para en base a ella, poder definir la muestra con la que se trabajará en la investigación.

Los beneficios que brinda la encuesta personal son costo moderado, contacto con el posible consumidor, entre otros.

Para el desarrollo de la investigación se ha escogido el uso del cuestionario, debido a que:

- Permite averiguar aspectos que identifican perfiles de segmentos.
- No está sujeto de manera relevante a la experiencia del entrevistador.
- Permite ahorrar tiempo y recursos.
- Puede obtener gran cantidad de información

2.3.5 Diseño de la Encuesta

Para identificar características de los mercados de referencia Reducción de peso, Prevenir Enfermedades y generación de Empleo se desarrollaron encuestas cuyas estructuras se detallan a continuación en las tablas 2.11, 2.12, 2.13.

El formato de la encuesta se lo adjunta en el Anexo 1.

Objetivo General		Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados del Segmento Reducción de Peso de la Industria de Bienestar, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir propuesta de valor de la Red Multinivel				
#	Objetivo Específico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	Identificar a los clientes potenciales de la Red Multinivel	Demográfica	Variables	Nominal	¿Cuál es el nombre del encuestado?	Abierta
					¿Cuál es su teléfono celular?	Abierta
					¿Cuál es su sexo?	Masculino - Femenino
					¿Cuántos años tiene?	20 - 34 años 35 - 49 años 50 - 64 años 65 - 79 años
					¿Cuál es su estado civil actual?	Soltero / divorciado sin hijos Soltero / divorciado con hijos Casado sin hijos Casado con hijos menores de 25 años Casado con hijos mayores de 25 años
					¿Cuál es su actividad económica actual?	No Trabaja Desempleado Trabajo en relación de dependencia Trabajo Independiente
2	Determinar la demanda potencial de la oferta de bienestar que entrega Red Multinivel al mercado	Conductual	Hábitos de compra	Nominal	¿En el último año, usted ha necesitado controlar su peso?	Sí - No
					¿Ha utilizado algún método para controlar su peso?	Sí - No
					¿Qué Método para controlar su peso ha utilizado?	Productos para reducir de peso Centros Estéticos No ha utilizado ningún método Gimnasio Otro
					¿Qué monto MÁXIMO usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para controlar su peso?	50 a 100 dólares mensuales 101 a 150 dólares mensuales 151 a 200 dólares Mensuales 201 a 250 dólares mensuales 250 a 300 dólares mensuales más de 300 dólares mensuales
					¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para controlar su peso?	Recomendación de un Conocido Páginas Amarillas Internet Medios Masivos (radio, prensa, Tv)
3	Valorar los atributos que son importantes para el cliente al momento que desea satisfacer su necesidad de bienestar	Conductual	Importancia de atributos	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método de control de peso, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	
					Eficaz Natural Económico Confiable	1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método de control de peso	
					Cumplimiento de las ofertas recibidas	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Disposición del consultor para atender las necesidades	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Imagen de la persona que ofrece el método	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Conocimiento de la persona que brinda el servicio	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Equipos tecnológicos que se utilizan en la prestación del servicio	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4	Determinar cuál es la actitud hacia el bienestar	Psicográfica	Estilo de vida	Nominal	¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para controlar su peso?	-Quiero tener una buena imagen y me esfuerzo para mejorarla - Quiero estar bien de cuerpo y mente, y adapto mi estilo de vida en consecuencia - Quiero estar bien y disfrutar pero que no me suponga demasiado esfuerzo

Tabla 2.11

Fuente:

Elaborado por:

Diseño de la investigación para Segmento de Reducción de Peso

Análisis del Autor

El Autor

Objetivo General		Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados del Segmento Prevención de Enfermedades de la Industria de Bienestar, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir propuesta de valor de la Red Multinivel				
#	Objetivo Específico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	Identificar a los clientes potenciales de la Red Multinivel	Demográfica	Variables	Nominal	¿Cuál es el nombre del encuestado?	Abierta
					¿Cuál es su teléfono celular?	Abierta
					¿Cuál es su sexo?	Masculino - Femenino
					¿Cuántos años tiene?	20 - 34 años 35 - 49 años 50 - 64 años 65 - 79 años
					¿Cuál es su estado civil actual?	Soltero / divorciado sin hijos Soltero / divorciado con hijos Casado sin hijos Casado con hijos menores de 25 años Casado con hijos mayores de 25 años
					¿Cuál es su actividad económica actual?	No Trabaja Desempleado Trabajo en relación de dependencia Trabajo Independiente
2	Determinar la demanda potencial de la oferta de bienestar que entrega Red Multinivel al mercado	Conductual	Hábitos de compra	Nominal	¿En el último año, usted ha considerado tomar medidas para prevenir enfermedades?	Sí - No
					¿Ha utilizado algún método para prevenir enfermedades?	Sí - No
					¿Qué Método para prevenir enfermedades a utilizado?	Consumo de suplementos nutricionales Chequeos médicos periódicos Cambio de estilo de vida No ha utilizado ningún método
					¿Qué monto MÁXIMO usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para prevenir enfermedades?	25 a 50 dólares mensuales 51 a 75 dólares mensuales 76 a 100 dólares Mensuales 101 a 125 dólares mensuales más de 125 dólares mensuales
					¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para prevenir enfermedades?	Recomendación de un Conocido Páginas Amarillas Internet Medios Masivos (radio, prensa, Tv)
3	Valorar los atributos que son importantes para el cliente al momento que desea satisfacer su necesidad de bienestar	Conductual	Importancia de atributos	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método para prevenir enfermedades, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	
					Eficaz	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Natural	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Económico	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Confiable	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método para prevenir enfermedades	
					Cumplimiento de las ofertas recibidas	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Apertura y presteza por parte del consultor atender las <u>necesidades</u>	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Imagen de la persona que ofrece el método	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4	Determinar cuál es la actitud hacia el bienestar	Psicográfica	Estilo de vida	Nominal	¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para prevenir enfermedades?	-Quiero tener una buena imagen y me esfuerzo para mejorarla - Quiero estar bien de cuerpo y mente, y adapto mi estilo de vida en consecuencia - Quiero estar bien y disfrutar pero que no me suponga demasiado esfuerzo

Tabla 2.12

Diseño de la investigación para Segmento de Prevención de Enfermedades

Fuente:

Análisis del Autor

Elaborado por:

El Autor

Objetivo General		Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados del segmento Generar Empleo de la Industria de Bienestar, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir propuesta de valor de la Red Multinivel				
#	Objetivo Específico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	Identificar a los clientes potenciales de la Red Multinivel	Demográfica	Variables	Nominal	¿Cuál es el nombre del encuestado?	Abierta
					¿Cuál es su teléfono celular?	Abierta
					¿Cuál es su sexo?	Masculino - Femenino
					¿Cuántos años tiene?	20 - 34 años 35 - 49 años 50 - 64 años 65 - 79 años
					¿Cuál es su estado civil actual?	Soltero / divorciado sin hijos Soltero / divorciado con hijos Casado sin hijos Casado con hijos menores de 25 años Casado con hijos mayores de 25 años
2	Determinar la demanda potencial de la oferta de bienestar que entrega Red Multinivel al mercado	Conductual	Hábitos de compra	Nominal	¿Está conforme con los ingresos que su actividad económica actual le permite alcanzar?	Sí - No
					¿Para mejorar sus ingresos ha considerado tener un negocio propio?	Sí - No
					¿Qué tipo de negocio?	Negocio Tradicional Empresa de Servicios Venta de Productos Otros
					¿Qué tipo de ingresos esperaría de su negocio propio?	Ingresos Extras Fuente principal de ingresos
					¿Qué monto MÁXIMO usted estaría dispuesto a invertir para tener un negocio propio?	hasta 100 dólares hasta 500 dólares hasta 2500 dólares hasta 5000 dólares más 10.000 dólares
3	Valorar los atributos que son importantes para el cliente al momento que desea satisfacer su necesidad de bienestar	Conductual	Importancia de atributos	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un negocio propio, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	
					Seguro Sencillo Poca Inversión Confiable	1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5 1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del apoyo que usted espera recibir cuando va a desarrollar un negocio propio	
					Que evidencie conocimiento del negocio	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Capacitación Constante	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Respaldo	1 - 2 - 3 - 4 - 5
					Resultados comprobables	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4	Determinar cuál es la actitud hacia el bienestar	Psicográfica	Estilo de vida	Nominal	¿Cuál tipo de trabajo es el que usted prefiere?	Independiente Trabajo dependiente

Tabla 2.13

Fuente:

Elaborado por:

Diseño de la investigación para Segmento de Generación de Empleo

Análisis del Autor

El Autor

2.3.6 Resultados de la investigación de mercados

La siguiente serie de tablas presenta los resultados de la aplicación de la encuesta:

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media
3	¿Cuáles su sexo?	Masculino	106	41%	(-)
		Femenino	150	59%	
		Total	256	100%	
4	¿Cuáles su edad?	20 - 34 años	94	37%	
		35 - 49 años	102	40%	
		50 - 64 años	60	23%	
		Total	256	100%	
5	¿Cuáles su estado civil actual?	Soltero / divorciado sin hijos	69	27%	(-)
		Soltero / divorciado con hijos	51	20%	
		Casado sin hijos	13	5%	
		Casado con hijos menores de 25 años	102	40%	
		Casado con hijos mayores de 25 años	21	8%	
		Total	256	100%	
6	¿Cuál es su actividad económica actual?	No Trabaja	26	10%	(-)
		Desempleado	3	1%	
		Trabajo en relación de dependencia	183	71%	
		Trabajo Independiente	44	17%	
		Total	256	100%	

Tabla 2.14a Resultados de investigación de mercados
Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: El Autor

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media
7	¿En el último año, usted ha necesitado controlar su peso?	Sí	112	44%	(-)
		No	144	56%	
		Total	256	100%	
8	¿Ha utilizado algún método para controlar su peso?	Sí	82	73%	(-)
		No	30	27%	
		Total	112	100%	
9	¿Qué Método para controlar su peso ha utilizado?	Productos para reducir de peso	27	24%	(-)
		Centros Estéticos	3	3%	
		No ha utilizado ningún método	31	28%	
		Gimnasios	22	20%	
		Otro	29	26%	
		Total	112	100%	
10	¿Qué monto MÁXIMO MENSUAL usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para controlar su peso?	50 a 100 dólares	97	87%	(-)
		101 a 150 dólares	10	9%	
		151 a 200 dólares	2	2%	
		201 a 250 dólares	2	2%	
		250 a 300 dólares	0	0%	
		más de 300 dólares	0	0%	
		Total	111	100%	
11	¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para controlar su peso?	Recomendación de un Conocido	67	60%	(-)
		Páginas Amarillas	1	1%	
		Internet	33	29%	
		Medios Masivos (radio, prensa, Tv)	11	10%	
		Total	112	100%	

Tabla 2.14b Resultados de investigación de mercados
Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: El Autor

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media
12	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método de control de peso, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	Eficaz	1	4	4%
			2	2	2%
			3	9	8%
			4	10	9%
			5	87	78%
		Total	112	100%	4,554
		Natural	1	5	4%
			2	3	3%
			3	13	12%
			4	10	9%
			5	81	72%
		Total	112	100%	4,420
		Económico	1	5	4%
			2	5	4%
			3	19	17%
			4	16	14%
			5	67	60%
		Total	112	100%	4,205
		Confiable	1	3	3%
			2	1	1%
			3	5	4%
			4	8	7%
			5	95	85%
		Total	112	100%	4,705
13	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método de control de peso	Cumplimiento de las ofertas recibidas	1	7	6%
			2	3	3%
			3	1	1%
			4	11	10%
			5	90	80%
		Total	112	100%	4,554
		Disposición del consultor para atender las necesidades	1	2	2%
			2	6	5%
			3	21	19%
			4	14	13%
			5	69	62%
		Total	112	100%	4,268
		Imagen de la persona que ofrece el método	1	8	7%
			2	13	12%
			3	19	17%
			4	22	20%
			5	50	45%
		Total	112	100%	3,830
		Conocimiento de la persona que brinda el servicio	1	2	2%
			2	3	3%
			3	7	6%
			4	16	14%
			5	84	75%
		Total	112	100%	4,580
		Equipos tecnológicos que se utilizan en la prestación del servicio	1	4	4%
			2	3	3%
			3	15	13%
			4	21	19%
			5	69	62%
		Total	112	100%	4,321
			1	4	4%
			2	3	3%
			3	15	13%
			4	21	19%
			5	69	62%
		Total	112	100%	

Tabla 2.14c Resultados de investigación de mercados
Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: El Autor

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media
14	¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para controlar su peso?	Quiero tener una buena imagen y me esfuerzo para mejorarla	18	16%	(-)
		Quiero estar bien de cuerpo y mente, y adapto mi estilo de vida en consecuencia	59	53%	
		Quiero estar bien y disfrutar pero que no me suponga demasiado esfuerzo	35	31%	
		Total	112	100%	
15	¿En el último año, usted ha considerado tomar medidas para prevenir enfermedades?	Sí	96	67%	(-)
		No	48	33%	
		Total	144	100%	
16	¿Ha utilizado algún método para prevenir enfermedades?	Sí	77	53%	(-)
		No	67	47%	
		Total	144	100%	
17	¿Qué Método para prevenir enfermedades a utilizado?	Consumo de suplementos nutricionales	18	13%	(-)
		Chequeos médicos periódicos	29	20%	
		Cambio de estilo de vida	29	20%	
		No ha utilizado ningún método	68	47%	
		Total	144	100%	
18	¿Qué monto MÁXIMO mensual usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para prevenir enfermedades?	25 a 50 dólares	95	66%	(-)
		51 a 75 dólares	13	9%	
		76 a 100 dólares	27	19%	
		101 a 125 dólares	4	3%	
		más de 125 dólares	5	3%	
		Total	144	100%	
19	¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para prevenir enfermedades?	Recomendación de un Conocido	118	82%	(-)
		Páginas Amarillas	0	0%	
		Internet	22	15%	
		Medios Masivos (radio, prensa, Tv)	4	3%	
		Total	144	100%	

Tabla 2.14d Resultados de investigación de mercados
 Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: El Autor

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media	
20	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método para prevenir enfermedades, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	Eficaz	1	0	0%	4,903
			2	0	0%	
			3	4	3%	
			4	6	4%	
			5	134	93%	
		Total	144	100%		
		Natural	1	0	0%	4,667
			2	3	2%	
			3	11	8%	
			4	17	12%	
			5	113	78%	
		Total	144	100%		
		Económico	1	3	2%	4,556
			2	3	2%	
			3	12	8%	
			4	19	13%	
			5	107	74%	
		Total	144	100%		
		Confiable	1	0	0%	4,882
			2	1	1%	
3	2		1%			
4	10		7%			
5	131		91%			
Total	144	100%				
21	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método para prevenir enfermedades	Cumplimiento de las ofertas recibidas	1	0	0%	4,875
			2	1	1%	
			3	2	1%	
			4	11	8%	
			5	130	90%	
		Total	144	100%		
		Disposición del consultor para atender las necesidades	1	0	0%	4,708
			2	1	1%	
			3	9	6%	
			4	21	15%	
			5	113	78%	
		Total	144	100%		
		Imagen de la persona que ofrece el método	1	5	3%	4,326
			2	4	3%	
			3	24	17%	
			4	17	12%	
			5	94	65%	
		Total	144	100%		
		Conocimiento de la persona que brinda el servicio	1	1	1%	4,750
			2	4	3%	
			3	6	4%	
			4	9	6%	
			5	128	86%	
		Total	148	100%		
		Experiencia	1	3	2%	4,674
			2	4	3%	
			3	7	5%	
			4	9	6%	
			5	121	84%	
		Total	144	100%		
		Equipos tecnológicos que se utilizan en la prestación del servicio	1	2	1%	4,792
			2	1	1%	
			3	2	1%	
			4	15	10%	
			5	124	86%	
		Total	144	100%		

Tabla 2.14e Resultados de investigación de mercados
Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: El Autor

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media
22	¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para prevenir enfermedades?	Quiero tener una buena imagen y me esfuerzo para mejorarla	24	17%	(-)
		Quiero estar bien de cuerpo y mente, y adapto mi estilo de vida en consecuencia	86	60%	
		Quiero estar bien y disfrutar pero que no me suponga demasiado esfuerzo	34	24%	
		Total	144	100%	
23	¿Está conforme con los ingresos que su actividad económica actual le permite alcanzar?	Sí	112	44%	(-)
		No	144	56%	
		Total	256	100%	
24	¿Para mejorar sus ingresos ha considerado tener un negocio propio?	Sí	204	80%	(-)
		No	52	20%	
		Total	256	100%	
25	¿Qué tipo de negocio?	Negocio Tradicional	27	13%	(-)
		Empresa de Servicios	76	37%	
		Venta de Productos	23	11%	
		Otros	78	38%	
		total	204	100%	
26	¿Qué tipo de ingresos esperaría de su negocio propio?	Ingresos Extras	123	60%	(-)
		Fuente principal de ingresos	81	40%	
		Total	204	100%	
27	¿Qué monto MÁXIMO usted estaría dispuesto a invertir para tener un negocio propio?	hasta 100 dólares	19	9%	(-)
		hasta 500 dólares	44	22%	
		hasta 2500 dólares	55	27%	
		hasta 5000 dólares	34	17%	
		más 10.000 dólares	52	25%	
		Total	204	100%	
28	¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre una oportunidad para emprender un negocio propio?	Recomendación de un Conocido	120	59%	(-)
		Páginas Amarillas	3	1%	
		Internet	62	30%	
		Medios Masivos (radio, prensa, Tv)	19	9%	
		Total	204	100%	

Tabla 2.14f Resultados de investigación de mercados
 Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: El Autor

#	Pregunta	Opciones de Respuesta	f	%	Media
29	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un negocio propio, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	Seguro	1	4	2%
			2	1	0%
			3	3	1%
			4	25	12%
			5	171	84%
		Total	204	100%	4,755
		Sencillo	1	10	5%
			2	11	5%
			3	44	22%
			4	52	25%
			5	87	43%
		Total	204	100%	3,956
		Poca Inversión	1	6	3%
			2	7	3%
			3	47	23%
			4	38	19%
			5	106	52%
		Total	204	100%	4,132
		Confiable	1	1	0%
			2	1	0%
			3	3	1%
			4	19	9%
			5	180	88%
		Total	204	100%	4,843
30	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del apoyo que usted espera recibir cuando va a desarrollar un negocio propio	Que evidencie conocimiento del negocio	1	0	0%
			2	2	1%
			3	13	6%
			4	23	11%
			5	166	81%
		Total	204	100%	4,730
		Capacitación Constante	1	3	1%
			2	3	1%
			3	9	4%
			4	43	21%
			5	146	72%
		Total	204	100%	4,598
		Respaldo	1	0	0%
			2	1	0%
			3	18	9%
			4	30	15%
			5	155	76%
		Total	204	100%	4,662
		Resultados comprobables	1	1	0%
			2	0	0%
			3	8	4%
			4	37	18%
			5	158	77%
		Total	204	100%	4,721
		Experiencia	1	2	1%
			2	0	0%
			3	17	8%
			4	26	13%
			5	159	78%
		Total	204	128%	4,667
31	¿Cuál tipo de trabajo es el que usted prefiere?	Independiente	195	76%	(-)
		Trabajo dependiente	61	24%	
		Total	256	100%	

Tabla 2.14g Resultados de investigación de mercados
 Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: El Autor

2.3.7 Análisis de los resultados

Pregunta 3: Sexo

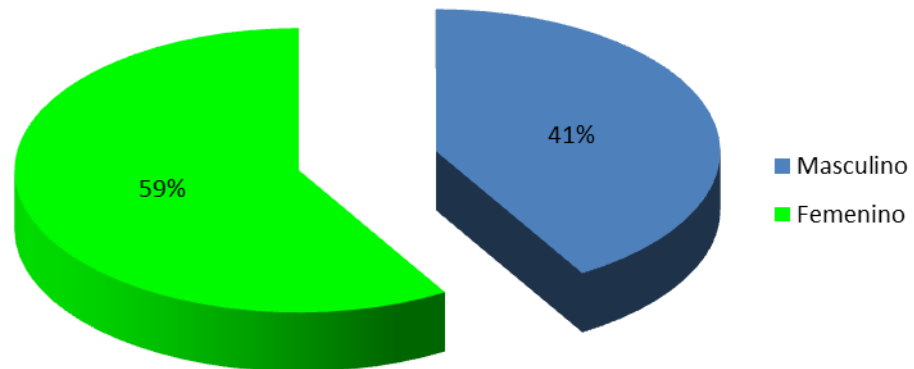


Gráfico 2.1 Pregunta # 3: sexo
Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: El autor

Del total de las personas encuestadas el 41% fueron hombres y el 59% fueron mujeres.

Esta distribución resulta cercana a la distribución de la población que es de 48% de hombres y 52% de mujeres, por lo tanto se puede confiar que los gustos y preferencias de los dos grupos estarán representados en esta investigación.

Pregunta 4: Edad

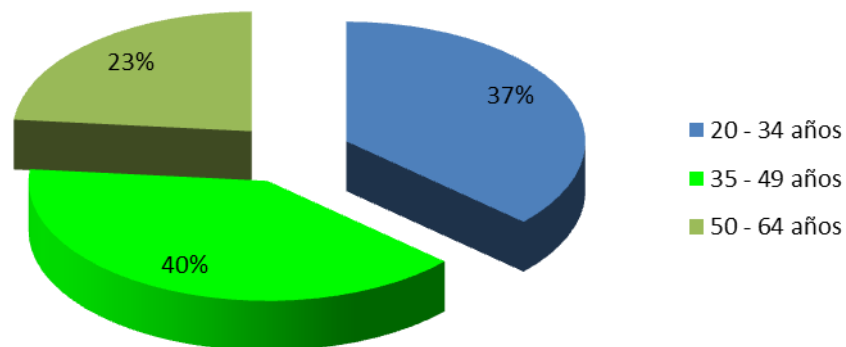


Gráfico 2.2 Pregunta # 4: edad
Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: El autor

Del total de personas encuestadas el 37% corresponden al estrato establecido de 20 a 34 años, 40% corresponden al estrato de 35 – 49 años, 23% corresponden al estrato de 50 – 64 años.

De acuerdo al muestreo aleatorio estratificado, esta distribución nos garantiza la representatividad de la muestra

Pregunta 5: Estado civil

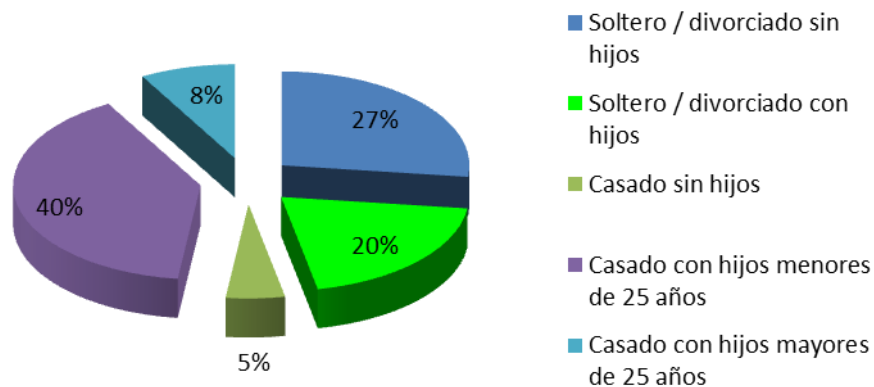


Gráfico 2.3
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 5: Estado Civil
Investigación de Mercado
El autor

El 40% de los encuestados son casados con hijos menores de 25 años, el 27% son solteros / divorciados sin hijos, el 20% son solteros/ divorciados con hijos, el 8% son casados con hijos mayores de 25 años y el 5% son casados sin hijos.

Pregunta 6: ¿Cuál es su actividad económica actual?

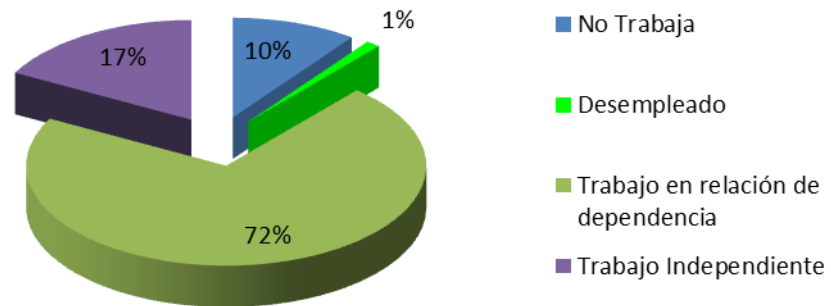


Gráfico 2.4
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 6: Actividad económica actual
Investigación de Mercado
El autor

El 72% de los encuestados trabaja en relación de dependencia, el 17% tiene un trabajo independiente, el 10% no trabaja y el 1% se encuentra desempleado.

Llama la atención que el 1% de desempleados está muy cerca de la cifra oficial del Inec que es del 4.2% al 14 de noviembre de 2012, lo cual demuestra de la validez de este trabajo investigativo.

Pregunta 7: ¿En el último año, usted ha necesitado controlar su peso?

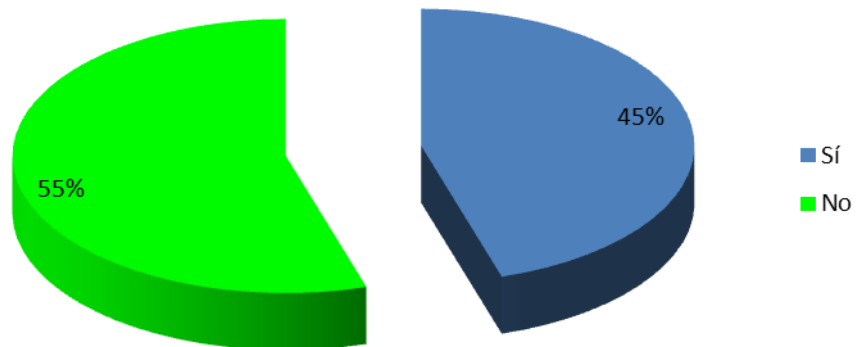


Gráfico 2.5

Fuente:

Elaborado por:

Pregunta # 7: Ha necesitado controlar su peso

Investigación de Mercado

El autor

En el último año el 55% de los encuestados no ha necesitado controlar su peso, y el 45% si lo ha necesitado.

Esta distribución de las necesidades primarias permite identificar claramente el grupo de consumidores de la Unidad Estratégica de Negocios Generar Bienestar.

Pregunta 8: ¿Ha utilizado algún método para controlar su peso?

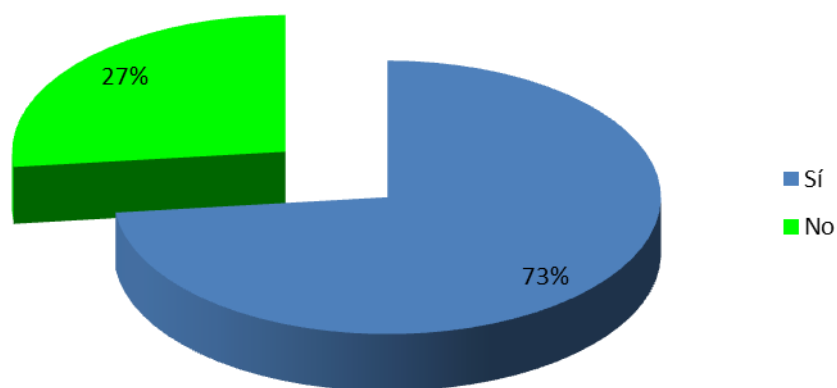


Gráfico 2.6
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 8: ¿Ha utilizado algún método para controlar su peso?
Investigación de Mercado
El autor

Del total de personas que han necesitado controlar su peso en el último año, el 73% ha utilizado un método para controlar su peso, el 27% no ha utilizado ningún método para controlar el peso.

Estos resultados permiten concluir que existe gran demanda de métodos de control de peso por parte de las personas que así lo requieren.

Pregunta 9: ¿Qué Método para controlar su peso ha utilizado?

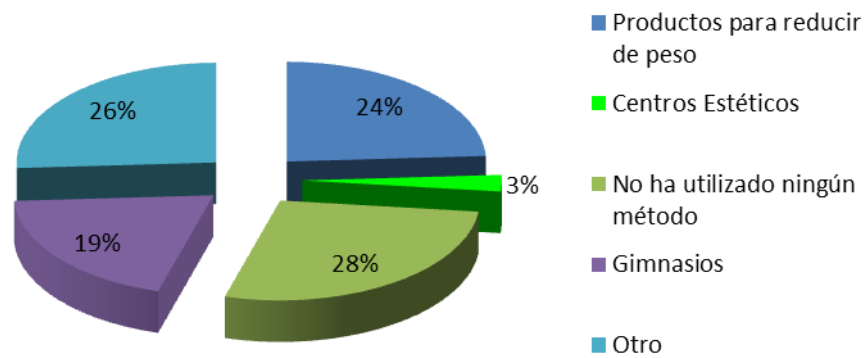


Gráfico 2.7
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 9: ¿Qué Método para controlar su peso ha utilizado?
Investigación de Mercado
El autor

El 24% de las personas que necesitaron bajar de peso utilizaron productos para bajar de peso, el 19% asistieron a gimnasios, el 3% utilizaron los servicios de centros estéticos, e 26% utilizaron otros métodos y en relación a la pregunta anterior 28% no utilizaron ningún método.

El mayor grupo de personas, que necesitaron controlar su peso, están dispuestas a consumir productos para bajar de peso.

Pregunta 10: ¿Qué monto MÁXIMO MENSUAL usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para controlar su peso?

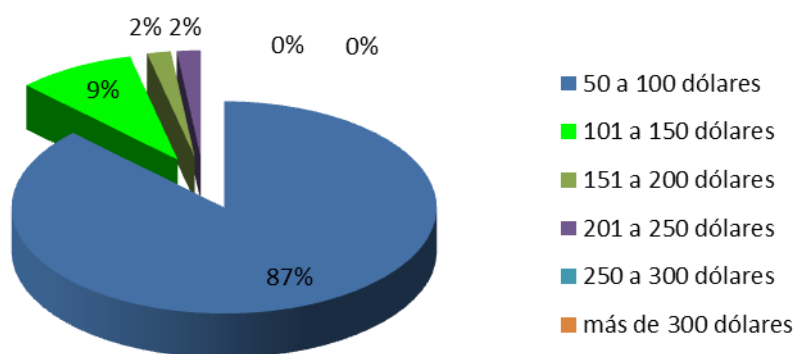


Gráfico 2.8

Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 10: ¿Qué monto MÁXIMO MENSUAL usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para controlar su peso?
Investigación de Mercado
El autor

Del total de personas que en el último año necesitaron bajar de peso el 87% estaría dispuesto a pagar entre 50 y 100 dólares mensuales por un método efectivo para controlar su peso, el 9% estaría dispuesto a pagar entre 101 y 150 dólares, el 2% estaría dispuesto a pagar entre 151 y 200 dólares, el 2% estaría dispuesto a pagar entre 201 y 250 dólares. Ninguna persona estaría dispuesta a pagar más de 250 dólares mensuales.

Se evidencia claramente el rango de precio que debe estar el servicio ofrecido por la red Multinivel.

Pregunta 11: ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para controlar su peso?

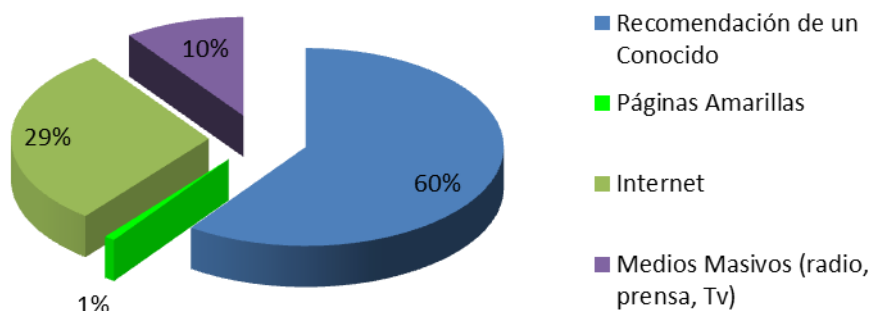


Gráfico 2.9

Fuente:

Elaborado por:

Pregunta # 11: ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para controlar su peso?

Investigación de Mercado

El autor

Del total de personas que en el último año necesitaron bajar de peso el 60% prefiere acudir a un conocido para obtener información sobre un método para controlar el peso, el 29% acudiría al internet, el 10% acudiría a medios masivos, el 1% acudiría a las páginas amarillas.

Se evidencia la importancia que tiene la recomendación y el internet como medios para comunicar los beneficios que ofrece la Red Multinivel.

Pregunta 12: Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método de control de peso, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

Ponderación de los Atributos para Control de Peso					
Atributos para control de peso	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Eficaz	112	1	5	4,554	4
Natural	112	1	5	4,420	3
Económico	112	1	5	4,205	2
Confiable	112	1	5	4,705	5

Tabla 2.15
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 12: Atributos método de control de peso
Investigación de Mercado
El autor

Las personas encuestadas que necesitaron controlar su peso en el último año, consideran que el método para controlar su peso debe ser confiable en primer lugar y eficaz en segundo lugar.

Pregunta 13: Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método de control de peso

Ponderación de atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método de control de peso					
Atributos del servicio	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Cumplimiento de las ofertas recibidas	112	1	5	4,554	4
Disposición del consultor para atender las necesidades	112	1	5	4,268	2
Imagen de la persona que ofrece el método	112	1	5	3,830	1
Conocimiento de la persona que brinda el servicio	112	1	5	4,580	5
Equipos tecnológicos que se utilizan en la prestación del servicio	112	1	5	4,321	3

Tabla 2.16

Fuente:

Elaborado por:

Pregunta # 13: Atributos del servicio de control de peso

Investigación de Mercado

El autor

Para los clientes que necesitaron controlar su peso el último año el atributo del servicio que espera recibir más importante es que la persona que brinda el servicio tenga conocimiento suficiente, el segundo más importante es que se cumplan los ofrecimientos que se han realizado.

Pregunta 14: ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para controlar su peso?

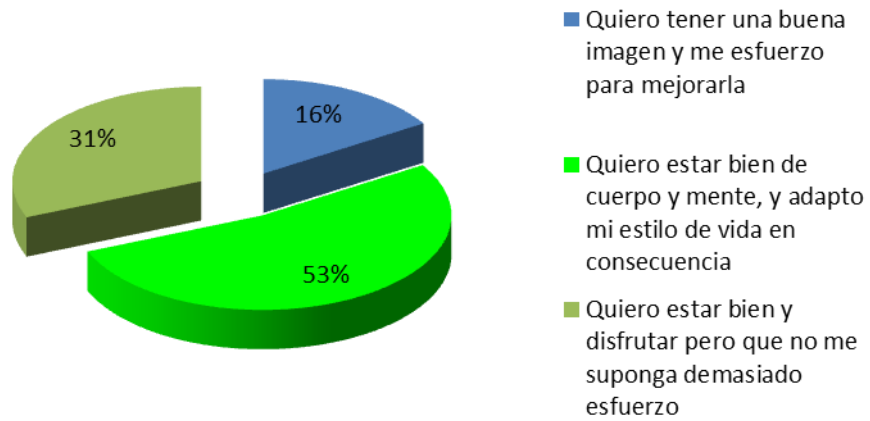


Gráfico 2.10
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 14: Estilos de vida de control de peso
Investigación de Mercado
El autor

Las personas que necesitaron el último año controlar su peso el 53% se identifican con la descripción de una persona Mítico Espiritual, 31% se identifica con la descripción de una persona Cómodo y el 16% se identifica con la descripción de una persona Estético Activo.

Pregunta 15: ¿En el último año, usted ha considerado tomar medidas para prevenir enfermedades?

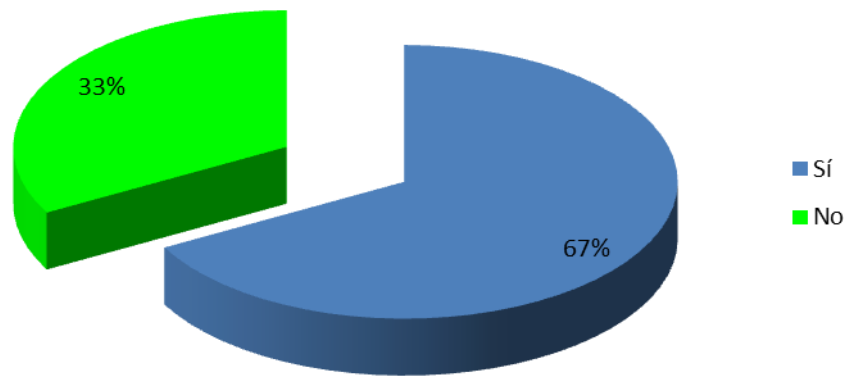


Gráfico 2.11

Pregunta # 15: ¿Ha considerado tomar medidas para prevenir enfermedades?

Fuente:

Investigación de Mercado

Elaborado por:

El autor

De las personas que no necesitaron controlar su peso en el último año, el 67% consideraron tomar medidas para prevenir enfermedades y el 33% no lo consideraron.

Este resultado indica que existe una gran oportunidad para la Unidad Estratégica Generar Bienestar puesto que se evidencia que existe predisposición de la mayoría de personas para cuidar su salud.

Pregunta 16: ¿Ha utilizado algún método para prevenir enfermedades?

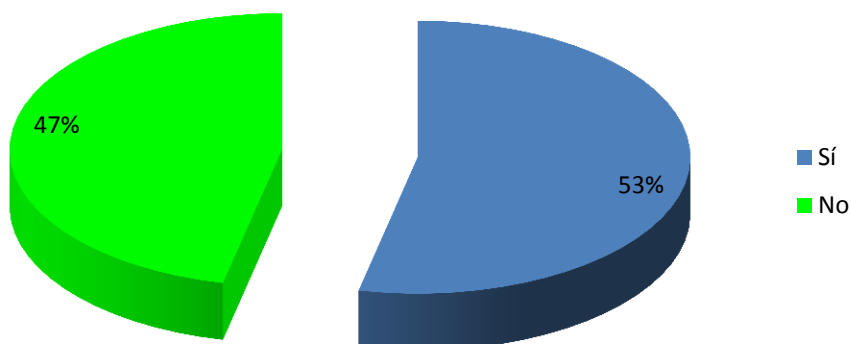


Gráfico 2.12

Pregunta # 16: ¿ha utilizado algún método para prevenir enfermedades?

Fuente:

Investigación de Mercado

Elaborado por:

El autor

El 47% de las personas que no necesitaron controlar su peso en el último año, no han utilizado ningún método para prevenir enfermedades, el 53% si lo han utilizado.

Este resultado demuestra la predisposición de la mayoría de las personas que consideraron prevenir enfermedades, para utilizar un método que les ayude a este propósito.

Pregunta 17: ¿Qué Método para prevenir enfermedades ha utilizado?

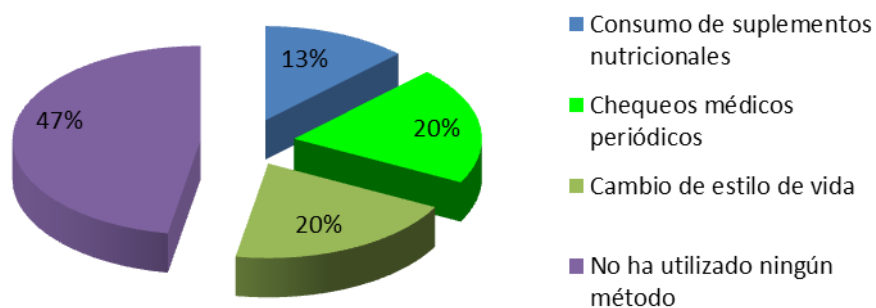


Gráfico 2.13

Fuente:

Elaborado por:

Pregunta # 17: ¿Qué Método para prevenir enfermedades ha utilizado?

Investigación de Mercado

El autor

El 47% de las personas que no necesitaron controlar su peso en el último año, no han utilizado ningún método para prevenir enfermedades, el 20% han utilizado chequeos médicos, 20% han optado por un cambio en el estilo de vida y el 13% han consumido suplementos nutricionales.

Se evidencia poca preferencia para consumir suplementos nutricionales para prevenir enfermedades, sin embargo existe un gran potencial para aprovechar.

Pregunta 18: ¿Qué monto MÁXIMO mensual usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para prevenir enfermedades?

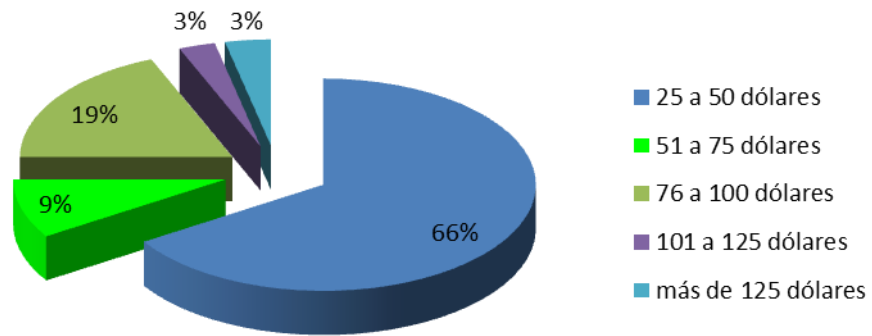


Gráfico 2.14

Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 18 Monto máximo a pagar por un método para prevenir enfermedades
Investigación de Mercado
El autor

Las personas que utilizaron un método para prevenir enfermedades el último año, el 66% estarían dispuestas a pagar de 25 a 50 dólares mensuales por un método para prevenir enfermedades, 19% pagarían de 76 a 100 dólares, 9% de 51 a 75 dólares, 3% más de 125 dólares y un 3% de 101 a 125 dólares.

Pregunta 19: ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para prevenir enfermedades?

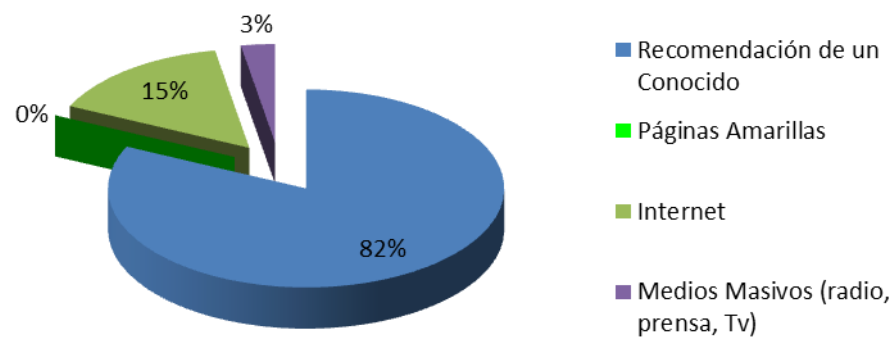


Gráfico 2.15

Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 19: ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para prevenir enfermedades?
Investigación de Mercado
El autor

Las personas que utilizaron un método para prevenir enfermedades en el último año, el 82% acudirían a la recomendación de un conocido como fuente para obtener información sobre un método para prevenir enfermedades, 15% acudirían al internet, 3% acudirían a medios masivos.

Pregunta 20: Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método para prevenir enfermedades, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

Ponderación de atributos del método para prevenir enfermedades					
Atributos	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Eficaz	144	3	5	4,903	5
Natural	144	2	5	4,667	3
Económico	144	1	5	4,556	2
Confiable	144	2	5	4,882	4

Tabla 2.17

Fuente:

Elaborado por:

Pregunta # 20: Atributos del método para prevenir enfermedades

Investigación de Mercado

El autor

Las personas que utilizaron un método para prevenir enfermedades en el último año, consideran que un método para prevenir enfermedades debe ser eficaz en primer lugar y en segundo confiable.

Pregunta 21: Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método para prevenir enfermedades

Ponderación de atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método para prevenir enfermedades					
Atributos del servicio	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Cumplimiento de las ofertas recibidas	144	2	5	4,875	5
Disposición del consultor para atender las necesidades	144	2	5	4,708	2
Imagen de la persona que ofrece el método	144	1	5	4,326	1
Conocimiento de la persona que brinda el servicio	148	1	5	4,750	3
Experiencia	144	1	5	4,674	1
Equipos tecnológicos que se utilizan en la prestación del servicio	144	2	5	4,792	4

Tabla 2.18

Pregunta # 21: Atributos del servicio de método para prevenir enfermedades

Fuente:

Investigación de Mercado

Elaborado por:

El autor

Las personas que utilizaron un método para prevenir enfermedades en el último año, consideran que el servicio de un método para prevenir enfermedades debe en primer lugar, cumplir con los ofrecimientos realizados y en segundo lugar, debe utilizar adecuada tecnología.

Pregunta 22: ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para prevenir enfermedades?

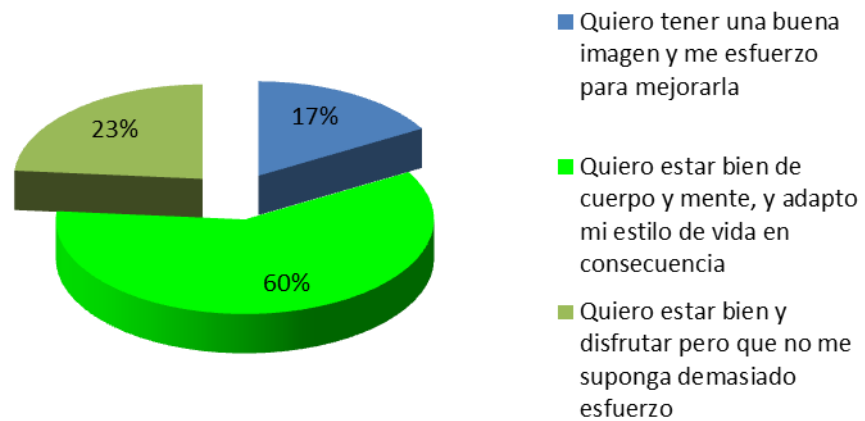


Gráfico 2.16
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 22: Estilo de vida Prevenir enfermedades
Investigación de Mercado
El autor

De las personas que utilizaron un método para prevenir enfermedades en el último año, el 60% se identifican con la descripción de una persona Mítico Espiritual, 23% se identifica con la descripción de una persona Cómodo y el 17% se identifica con la descripción de una persona Estético Activo.

Pregunta 23: ¿Está conforme con los ingresos que su actividad económica actual le permite alcanzar?

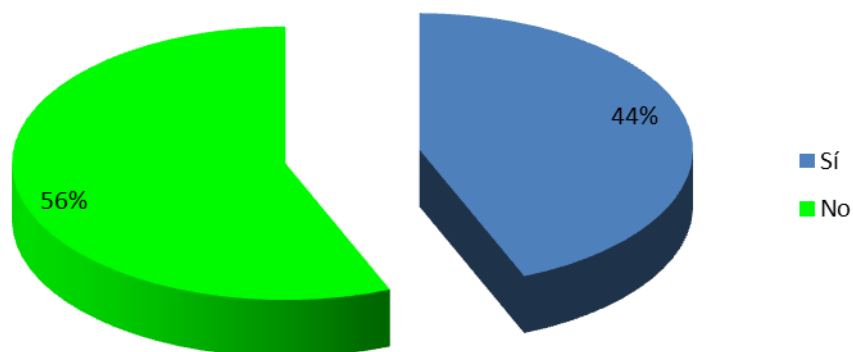


Gráfico 2.17

Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 23: ¿Está conforme con los ingresos que su actividad económica actual le permite alcanzar?
Investigación de Mercado
El autor

Del total de las personas encuestadas el 44% se encuentra conforme con los ingresos que perciben actualmente y el 56% no lo están.

Pregunta 24: ¿Para mejorar sus ingresos ha considerado tener un negocio propio?

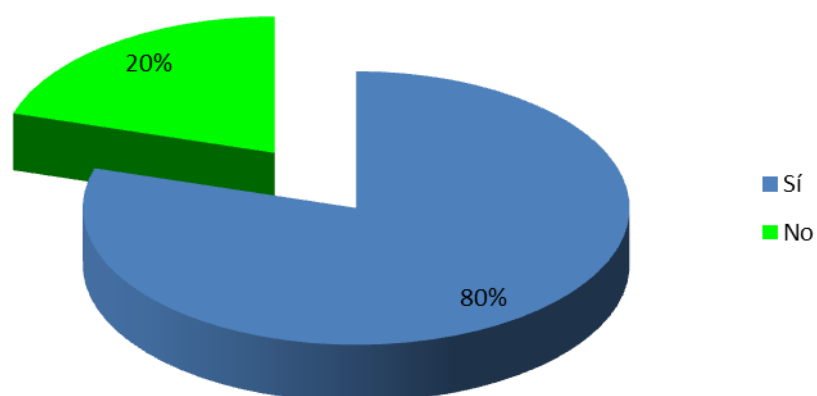


Gráfico 2.18

Pregunta # 24: ¿Para mejorar sus ingresos ha considerado tener un negocio propio?

Fuente:

Investigación de Mercado

Elaborado por:

El autor

El 20% de las personas encuestadas no ha considerado tener un negocio propio para mejorar sus ingresos, el 80 % sí lo ha considerado.

Pregunta 25: ¿Qué tipo de negocio?

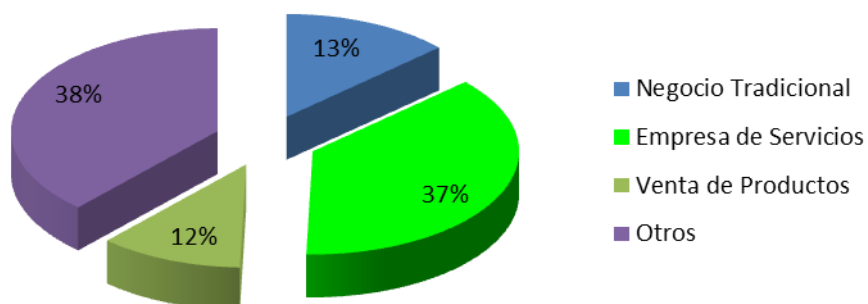


Gráfico 2.19
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 25: Tipo de negocio
Investigación de Mercado
El autor

Del total de personas que han considerado tener un negocio el 38% ha considerado varios tipos de negocios, el 37% una empresa de servicios, un 13% un negocio tradicional y el 12% ha considerado venta de productos.

Pregunta 26: ¿Qué tipo de ingresos esperaría de su negocio propio?

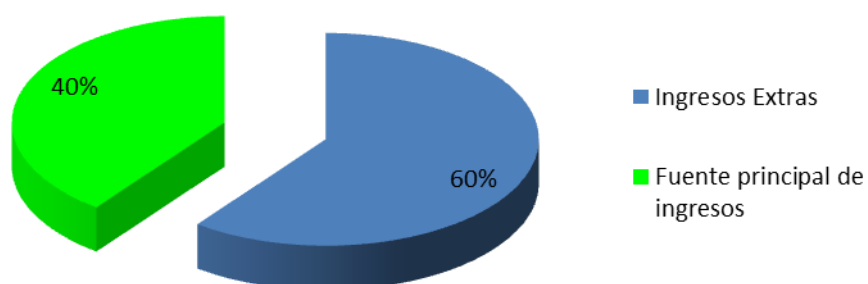


Gráfico 2.20

Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 26: ¿Qué tipo de ingresos esperaría de su negocio propio?

Investigación de Mercado

El autor

Del total de las personas encuestadas el 60% desea tener un negocio propio que le proporcione ingresos extras y el 40% que sea fuente principal de ingresos.

Pregunta 27: ¿Qué monto MÁXIMO usted estaría dispuesto a invertir para tener un negocio propio?

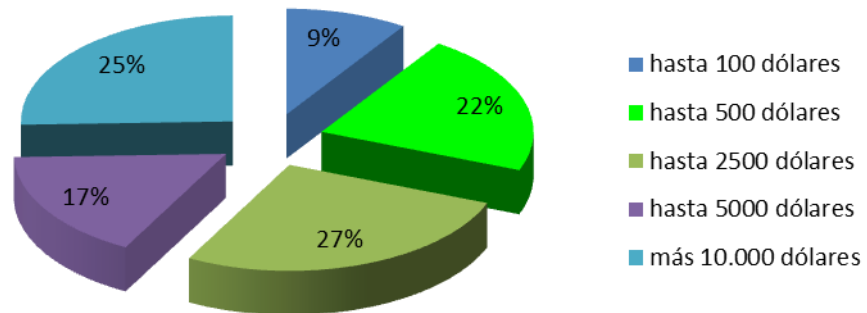


Gráfico 2.21
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 27: Monto máximo a invertir en negocio
Investigación de Mercado
El autor

Del total de las personas encuestadas el 27% estaría dispuesto a invertir hasta 2.500 dólares para poner un negocio, el 22% hasta 500 dólares, el 25% más de 10.000 dólares, 19% hasta 5.000 dólares, 9% hasta 100 dólares.

Pregunta 28: ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre una oportunidad para emprender un negocio propio?

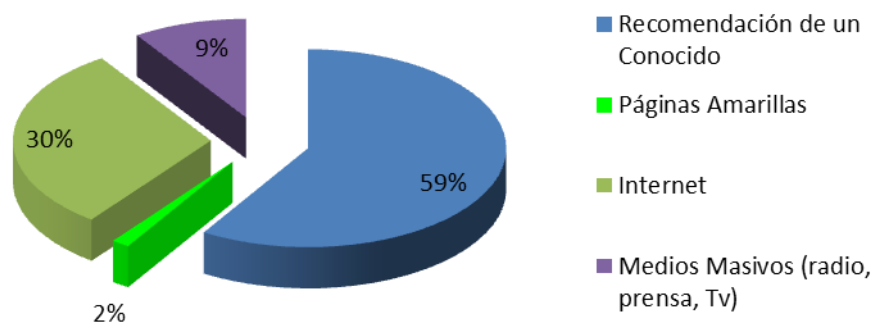


Gráfico 2.22

Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 28: ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre una oportunidad para emprender un negocio propio?
Investigación de Mercado
El autor

Del total de las personas encuestadas el 59% acudiría a un conocido para obtener información de una oportunidad de negocio, el 30% al internet, el 9% a medios masivos, y el 2 % a las páginas amarillas.

Pregunta 29: Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un negocio propio, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

Ponderación de atributos del método para generar empleo					
Atributos	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Seguro	204	1	5	4,755	4
Sencillo	204	1	5	3,956	2
Poca Inversión	204	1	5	4,132	3
Confiable	204	1	5	4,843	5

Tabla 2.19

Pregunta # 29: Atributos de negocio

Fuente:

Investigación de Mercado

Elaborado por:

El autor

Del total de las personas encuestadas, que desearían tener un negocio propio, consideran que el negocio debe ser confiable en primer lugar y seguro en segundo

Pregunta 30: Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del apoyo que usted espera recibir cuando va a desarrollar un negocio propio

Ponderación de atributos del método para generar empleo					
Atributos	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Que evidencie conocimiento del negocio	204	1	5	4,730	5
Capacitación Constante	204	1	5	4,598	1
Respaldo	204	1	5	4,662	2
Resultados comprobables	204	1	5	4,721	4
Experiencia	204	1	5	4,667	3

Tabla 2.20

Fuente:

Elaborado por:

Pregunta # 30: Atributos del apoyo de Generación de empleo

Investigación de Mercado

El autor

Del total de las personas encuestadas, que desearían tener un negocio propio, consideran que el apoyo que desean recibir, en primer lugar debe evidenciar conocimiento y en segundo lugar debe demostrar resultados.

Pregunta 31: ¿Cuál tipo de trabajo es el que usted prefiere?

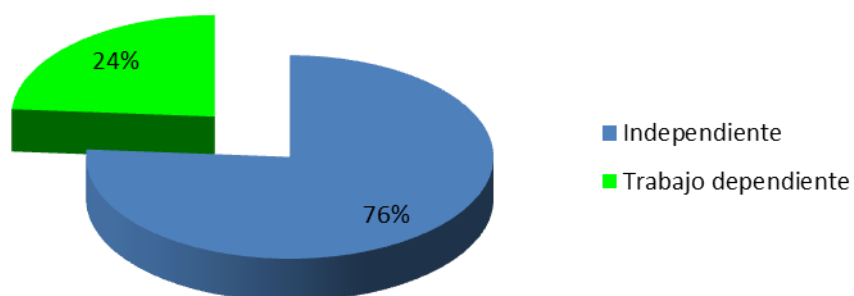


Gráfico 2.23
Fuente:
Elaborado por:

Pregunta # 31 ¿Cuál tipo de trabajo es el que usted prefiere?
Investigación de Mercado
El autor

Del total de las personas encuestadas el 76% se identifica con el estilo de vida de una persona independiente y el 24% de una persona en relación de dependencia.

2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA RELEVANTE

Los Mercados de referencia analizados en el subtítulo anterior se desarrollan en un sector donde intervienen una serie de actores o fuerzas que buscan obtener la mayor rentabilidad que la industria les ofrece. De acuerdo a Porter se debe “encontrar una posición en el sector industrial donde se pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarle provecho.”

Porter determina cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria. El siguiente análisis busca evaluar la Red Multinivel frente a estas cinco fuerzas en los segmentos seleccionados.

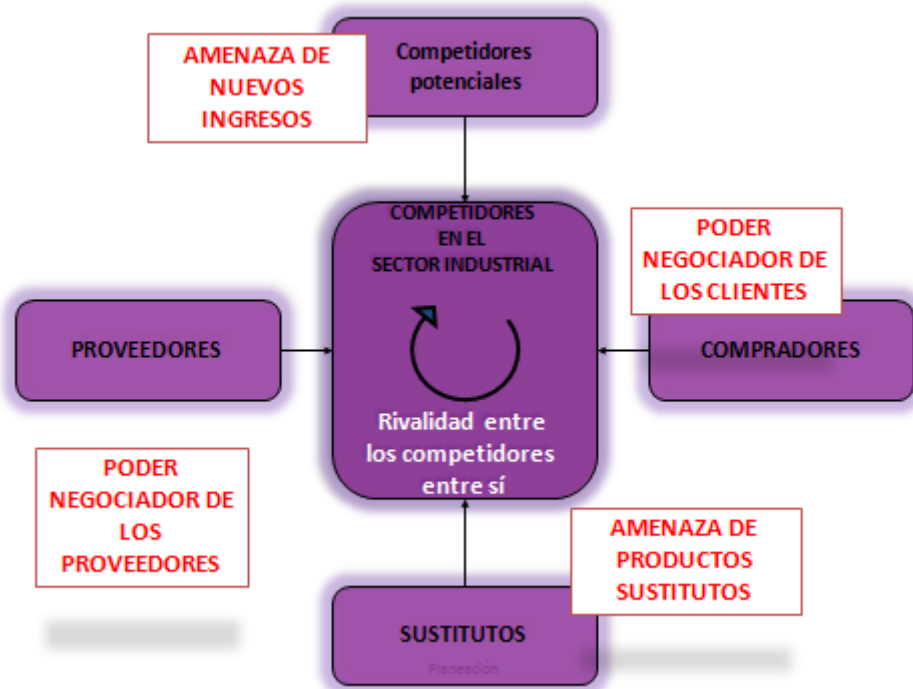


Figura 2.5 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria
Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva, México 2002
Elaborado por: El autor

2.4.1 Amenaza de Ingreso de nuevos Competidores

U. E. N. Generar Empleo: De acuerdo a Richard Poe en su libro la Ola 4, el multinivel se ha desarrollado a través de distintas etapas que él denomina OLAS que son:

Ola 1(1945-1979) —La Fase Subterránea

Ola 2: (1980-1989) —La Fase de Proliferación

Ola 3: (1990-1999) —La Fase del Mercado Masivo

Ola 4: (2000 y más allá) —La Fase Universal

En sus inicios, el Multinivel fue de una opción desconocida y despreciada.

Todo eso cambió, sin embargo, a medida que se acercaba el año 2000. Los últimos años de la década del 90 presenciaron un cambio cuantitativo en la percepción que se tenía del network marketing. De repente, corporaciones importantes competían entre sí para acceder a redes de MLM. Analistas de Wall Street alababan al marketing multinivel en sus informes. Compañías de primera clase esparcieron subsidiarias de MLM, y formaron alianzas estratégicas con empresas de MLM ya existentes. La carrera ya estaba en marcha para sacar provecho del fenómeno del network marketing.⁷⁶

Por lo que hoy en día todo tipo de empresas desde bancos hasta corredores de bienes raíces, en todo el mundo, están adoptando cada vez más este sistema de comercialización.

Bajo esta tendencia se puede prever que en el mercado ecuatoriano existirán cada vez más empresas que comercialicen sus productos bajo la modalidad de venta directa con el sistema multinivel como forma de compensación, puesto que no existen barreras de entrada sólidas que lo impidan, ya que el éxito del

⁷⁶ R. POE, (2001) *El Network Marketing en el siglo XXI*, Buenos Aires: Time & Money Network Editions, p.

sistema depende de que cada vez más personas se adhieran al mismo, por lo que el mismo sistema es quién ha eliminado las barreras de entrada de nuevos competidores, por lo que es muy probable que existan cada vez más Distribuidores compitiendo por el mercado ecuatoriano.

U.E.N. Proveer Bienestar: al igual que con la Unidad Estratégica anterior, no existen barreras de entrada consolidadas, y como la industria del Bienestar es una Mega tendencia en el siglo 21 se prevé que un gran número de competidores ingresarán a competir en este mercado.

Por estas razones es evidente que el papel de la diferenciación en el servicio será determinante en el éxito o fracaso de los negocios involucrados en este mercado.

2.4.2 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

U.E.N Generar Empleo: La Venta Directa es un sistema de comercialización que representa una nueva tendencia que tiene beneficios para las personas que otras fuentes de empleo no los tienen, sin embargo al ser un sistema nuevo las personas pueden optar por los negocios tradicionales, a pesar de los grandes beneficios que ofrece.

U.E.N Proveer Bienestar: La Red Multinivel brinda servicio para alcanzar bienestar con la reducción de peso y previniendo enfermedades.

Los productos sustitutos perfectos son otros suplementos nutricionales con para la reducción de peso y prevenir enfermedades.

De igual manera, los productos sustitutos imperfectos son programas de reducción de peso, clínicas estéticas

2.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Para las Redes Multinivel los proveedores tienen el absoluto control de los precios y políticas de comercialización, los Distribuidores Independientes no tienen la capacidad de influenciar en los precios de los productos ni en las políticas de cada compañía

2.4.4 Poder de Negociación de los Compradores

Según Porter esta fuerza se refiere a la capacidad que tiene el consumidor de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existente en el mercado.

En este sector los consumidores no tienen mayor influencia sobre los precios de los productos, sí sobre la calidad del servicio que reciben ya que por la existencia de distribuidores, los clientes tienen distintas opciones para escoger a aquellos que satisfagan sus necesidades de la manera más efectiva.

2.4.5 Rivalidad entre competidores actuales

De acuerdo a la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), en el Ecuador existen 25 empresas afiliadas que comercializan sus productos con el sistema de venta directa. En la tabla 2.21 se detallan las empresas y los productos que comercializan.

Como se detalló en las figuras 2.1, 2.2, 2.3 las empresas competidoras de la Red Multinivel son Omnilife, For Life, For Ever, con sus distribuidores independientes y los otros distribuidores independientes de Herbalife.

EMPRESA	CATEGORÍA
AVON	Cosméticos y Cuidado Personal
BABALÚ S.A.	Textiles y Accesorios
CIRCULO DE LECTORES	Libros
CY ZONE	Textiles y Accesorios
ESIKA	Cosméticos y Cuidado Personal
L'BEL	Cosméticos y Cuidado Personal
4LIFE	Productos de Bienestar
NATURES GARDEN	Productos de Bienestar
NATURE S' SUNSHINE	Productos de Bienestar
NIVI GLOBAL	Textiles y Accesorios
NIKKEN	Productos de Bienestar
ORIFLAME	Cosméticos y Cuidado Personal
RAINBOW – IEPHE	Hogar
Representaciones REPMAJUSA S.A.	Textiles y Accesorios
LEONISA – LILE	Textiles y Accesorios
ROMMANEL	Bisutería
SWISSJUST	Productos de Bienestar
THERMOMIX	Hogar
TEMPUR	Hogar
TIENS	Productos de Bienestar
TUPPERWARE DEL ECUADOR	Hogar
YANBAL	Cosméticos y Cuidado Personal
ZERMAT	Cosméticos y Cuidado Personal
ZENZA	Textiles y Accesorios

Tabla 2.21

Fuente:

Elaborado por:

Empresas de venta directa afiliadas a la AEVD

Asociación Ecuatoriana de Venta Directa

El autor

En la tabla 2.22 se detallan las empresas consideradas como competidoras directas de Herbalife.

EMPRESA	CATEGORÍA AEVD	CÓDIGO CIU	AÑO CONSTITUCIÓN	CAPITAL SUSCRITO
4LIFE	Productos de Bienestar	G4649.32	2008	25,000
FOR EVER LIVING	Suplementos nutricionales	G4649.32	1993	800
OMNILIFE	Suplementos nutricionales	G4719.00	2001	271,969
Herbalife	Suplementos nutricionales	G4649.32	1994	400,000

Tabla 2.22 Competencia de Red Multinivel
Fuente: Asociación Ecuatoriana de Venta Directa
Elaborado por: El autor

Cada una de las Empresas ha desarrollado un sistema de compensación para las personas que participan en su red de comercialización de venta directa, por lo que el potencial económico que las personas pueden alcanzar está definido por estas condiciones.

En la tabla 2.23 se detallan los aspectos más destacados de los beneficios económicos de la actividad.

EMPRESA	CATEGORÍA AEVD	INGRESOS x VENTA DIRECTA	INGRESOS x venta al por mayor	INGRESOS x DISTRIBUCIÓN	Niveles que se reciben Ing x Distribución
4LIFE	Productos de Bienestar	2%	5% al 25%	6% al 12%	Infinito
FOR EVER LIVING	Suplementos nutricionales	15%	30%	5% al 18%	n/d
OMNILIFE	Suplementos nutricionales	20% al 40%	5% al 20%	4%	6to nivel
Herbalife	Suplementos nutricionales	50%	8% al 25%	2% al 7%	Infinito

Tabla 2.23 Potenciales Ingresos de Distribuidores Independientes asociados a estas compañías
Fuente: Información Empresarial de cada Compañía
Elaborado por: El autor

La dimensión de los beneficios dependerá del volumen de ventas que cada persona realice.

Para dimensionar el potencial de ingreso de cada uno de los competidores ofrece a sus Distribuidores, se ha calculado los ingresos máximos que una persona puede recibir por cada 1.000 dólares vendidos, en cada una de las principales actividades de la venta directa. En la tabla 2.24 se detallan los ingresos potenciales, donde destaca Herbalife como la Empresa que más ingresos potenciales puede ofrecer a sus Redes de Venta Directa, con más de 800 dólares por cada 1000 dólares vendidos por los miembros de la Red.

EMPRESA	CATEGORÍA AEVD	INGRESOS x VENTA DIRECTA x/1000 usd vendidos	INGRESOS x venta al por mayor x/1000 usd vendidos	INGRESOS x Distribución x/1000 usd vendidos	Total Ingresos x/1000 usd vendidos
4LIFE	Productos de Bienestar	20.00	250.00	120.00	390.00
FOR EVER LIVING	Suplementos nutricionales	150.00	300.00	180.00	630.00
OMNILIFE	Suplementos nutricionales	400.00	200.00	40.00	640.00
Herbalife	Suplementos nutricionales	500.00	250.00	70.00	820.00

Tabla 2.24 Potenciales Ingresos por C/1000 usd vendidos
Fuente: Información Empresarial de cada Compañía
Elaborado por: El autor

Los ingresos potenciales se multiplican a medida que la red de venta directa aumenta los niveles que la conforman, por lo que los ingresos potenciales de cada red dependerán de las políticas de cada Empresa y del número de niveles que la red logre alcanzar. En la tabla 2.25 se detalla el potencial de los ingresos de acuerdo al número de niveles que la red posea.

EMPRESA	CATEGORÍA AEVD	INGRESOS POTENCIALES X DESARROLLO DE LA RED POR C/1000 USD VENDIDOS
4LIFE	Productos de Bienestar	390x # niveles al infinito = infinito
FOR EVER LIVING	Suplementos nutricionales	n/d
OMNILIFE	Suplementos nutricionales	640x 6 niveles = 3.840
Herbalife	Suplementos nutricionales	820x # niveles al infinito = infinito

Tabla 2.25 Potenciales Ingresos niveles de la red por C/1000 usd vendidos en cada actividad principal de la red

Fuente: Información Empresarial de cada Compañía

Elaborado por: El autor

Los potenciales ingresos que 4LIFE y Herbalife ofrecen a sus Distribuidores son infinitos.

2.5 CRUCE DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS ATRACTIVOS

Las variables utilizadas para este trabajo de segmentación son: Estilo de vida, Edad, y Ciclo de vida familiar. Los resultados de la tabulación de los resultados de la investigación de mercado, se han organizado en tablas dinámicas con base a las variables seleccionadas con los siguientes resultados.

2.5.1 Mercado de Referencia Reducción de peso con Suplementos Nutricionales

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, detallados en el gráfico 2.5, el 45% de la población necesitó controlar su peso en el último año.

Este porcentaje equivale a 112 personas del total de la muestra.

A este grupo de personas que necesitaron controlar su peso en el último año, se ha clasificado de acuerdo a las variables escogidas, lo que ha dado como resultado el perfil de este grupo de personas, el cual que se detalla en la tabla 2.26 donde se destaca que son personas con estilo de vida Místico Espiritual, de 25 a 49 años con hijos, son la mayoría.

VARIABLES	Estético Activo	Místico Espiritual	Cómodo	Total general
25-34 años	8	21	14	43
Casado con hijos menores de 25 años	4	5	4	13
Soltero / divorciado con hijos	2	3	2	7
Soltero / divorciado sin hijos	2	13	8	23
35-49 años	6	22	14	42
Casado con hijos menores de 25 años	2	18	10	30
casado sin hijos	1	1		2
Soltero / divorciado con hijos	3		3	6
Soltero / divorciado sin hijos		3	1	4
50-64 años	3	16	8	27
Casado con hijos mayores de 25 años		4	2	6
Casado con hijos menores de 25 años		5	2	7
Soltero / divorciado con hijos	3	6	2	11
Soltero / divorciado sin hijos		1	2	3
Total general	17	59	34	112

Tabla 2.26 Características de grupo de personas que necesitaron controlar su peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

De ese 45%, el 24 % utilizó productos para reducir de peso (ver gráfico 2.7).

Este porcentaje es igual a 27 personas de la muestra estudiada, número de personas que se detallan en la tabla 2.25.

De las 27 personas de la muestra, 14 personas se identificaron con el estilo de vida Místico Espiritual y 10 con el estilo de vida Cómodo, lo que representan el 52% y 37% respectivamente, del total de personas que utilizaron productos para reducir de peso.

VARIABLES	Estético Activo	Místico Espiritual	Cómodo	Total general
25-34 años		6	5	11
Casado con hijos menores de 25 años		2	2	4
Soltero / divorciado con hijos		2	2	4
Soltero / divorciado sin hijos		2	1	3
35-49 años	2	8	5	15
Casado con hijos menores de 25 años		5	3	8
casado sin hijos		1		1
Soltero / divorciado con hijos	2		2	4
Soltero / divorciado sin hijos		2		2
50-64 años	1			1
Soltero / divorciado con hijos	1			1
Total general	3	14	10	27

Tabla 2.27 Características de grupo de personas que necesitaron controlar su peso y que utilizaron productos para reducir de peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

Las 24 personas, tienen entre 25 y 49 años de edad, lo que representa el 100% de las personas que se identificaron con el estilo de vida Místico Espiritual y Cómodo.

De las 24 personas que tienen entre 25 y 49 años, 18 tienen hijos, lo que representa el 75%.

Al aplicar esta distribución porcentual de la muestra, al total de la población de Quito se establece que el segmento escogido tiene 74.877 personas como se lo detalla en la tabla 2.28

Total de la Población Quito	1,062,267	
Control de peso	467,397	44%
Método Control de Peso:		
Productos para reducir peso	112,175	24%

Variable	Segmento	Participación	
		%	# habitantes
Estilo de Vida	Místico Espiritual	52%	58,165
Edad	25- 49 años	100%	58,165
Ciclo de vida	Con hijos	64%	37,392

Tabla 2.28 Características de grupo de personas que necesitaron controlar su peso y que utilizaron productos para reducir de peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

Se ha estimado que el consumo promedio anual por persona es de 700 dólares lo que permite estimar que el tamaño de este segmento es de 52'413.943 dólares anuales.

Con base a todos estos análisis, el perfil de los segmentos escogidos para competir son:

Segmento 1: Hombres y mujeres de 25 a 49 años de edad, con hijos, para las cuales cuidarse es lo más importante y lo hacen instaurando hábitos, invirtiendo tiempo y recursos. Entienden el bienestar de una forma amplia “cuerpo y mente” y esta visión constituye un estilo de vida en coherencia

Segmento 2: Hombres y mujeres de 25 a 49 años de edad, con hijos que viven el bienestar conectado con el placer, por lo que prefieren las actividades hedonistas que atienden a la mente pero sobre todo preocupadas por su imagen y apariencia. Se cuidan día a día pero cómodamente, a través

de tratamientos pasivos, sin entrar en rutinas estrictas que impliquen esfuerzo.

La investigación de mercados también permitió identificar las preferencias de estos dos segmentos en cuanto a la forma en la que prefiere obtener información, el valor que está dispuesto a pagar por el servicio. Además permitió identificar los atributos del método y del servicio más importante para el cliente. Todos estos aspectos mencionados se detallan en la siguiente serie de tablas.

En resumen las preferencias de los segmentos 1 y 2 son:

Fuentes de Información	Recomendación, Internet
Valor dispuesto a pagar	50 - 100 dólares
Atributo del Método	Confiable
Atributo del Servicio	Eficaz

VARIABLES	internet	medios masivos	recomendación	Total general
25-34 años	6		5	11
Casado con hijos menores de 25 años			4	4
Soltero / divorciado con hijos	4			4
Soltero / divorciado sin hijos	2		1	3
35-49 años	2	1	12	15
Casado con hijos menores de 25 años	1	1	6	8
casado sin hijos			1	1
Soltero / divorciado con hijos	1		3	4
Soltero / divorciado sin hijos			2	2
50-64 años			1	1
Soltero / divorciado con hijos			1	1
Total general	8	1	18	27

de personas del segmento que prefieren el internet y la recomendación de un conocido como fuente de información: 17 63%

Tabla 2.29 Fuentes de información preferidas del segmento Control de Peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	101-150	151-200	50-100	Total general
25-34 años	3		8	11
Casado con hijos menores de 25 años	1		3	4
Soltero / divorciado con hijos	2		2	4
Soltero / divorciado sin hijos			3	3
35-49 años		1	14	15
Casado con hijos menores de 25 años		1	7	8
casado sin hijos			1	1
Soltero / divorciado con hijos			4	4
Soltero / divorciado sin hijos			2	2
50-64 años			1	1
Soltero / divorciado con hijos			1	1
Total general	3	1	23	27

de personas del segmento que están dispuestas a pagar entre 50 y 100 dólares por un método de control de peso: 16 59%

Tabla 2.30 Valor que estarían dispuestas a pagar las personas del segmento Control de peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	ATRIBUTO CONFIABLE		
	4	5	Total general
25-34 años		11	11
Casado con hijos menores de 25 años		4	4
Soltero / divorciado con hijos		4	4
Soltero / divorciado sin hijos		3	3
35-49 años	1	14	15
Casado con hijos menores de 25 años	1	7	8
casado sin hijos		1	1
Soltero / divorciado con hijos		4	4
Soltero / divorciado sin hijos		2	2
50-64 años		1	1
Soltero / divorciado con hijos		1	1
Total general	1	26	27
# de personas del segmento que consideran que el método de control de peso debe ser confiable: 19			70%

Tabla 2.31 Atributo más importante del método de control de peso para el segmento Control de Peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLE	ATRIBUTO EFICAZ			
	2	3	4	5
25-34 años	2		2	7
Casado con hijos menores de 25 años				4
Soltero / divorciado con hijos			2	2
Soltero / divorciado sin hijos	2			1
35-49 años		3	1	11
Casado con hijos menores de 25 años		3		5
casado sin hijos				1
Soltero / divorciado con hijos			1	3
Soltero / divorciado sin hijos				2
50-64 años				1
Soltero / divorciado con hijos				1
Total general	2	3	3	19
# de personas del segmento que consideran que el servicio de control de peso debe ser eficaz: 14				

Tabla 2.32 Atributo más importante del servicio de control de peso para el segmento Control de Peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

2.5.2 Mercado de Referencia Prevenir Enfermedades a través de adecuada nutrición con suplementos nutricionales

Para este trabajo de segmentación se consideró a las personas que no necesitaron controlar su peso, como el grupo de clientes de este mercado de referencia, lo que representa el 56% y a 144 personas de la muestra.

A este grupo de personas se ha clasificado de acuerdo a las variables escogidas lo cual ha dado como resultado su perfil, el cual se detalla en la tabla 2.33, donde se destaca que la mayoría son personas de estilo de vida místico espiritual de 25 a 34 años de edad.

De este grupo, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, detallados en el gráfico 2.12, el 53% ha utilizado un método para prevenir enfermedades, lo que es igual a 77 personas del total de la muestra.

VARIABLES	Estético Activo	Místico Espiritual	Cómodo	Total general
25-34 años	15	27	9	51
Casado con hijos menores de 25 años	2	4	3	9
casado sin hijos		3		3
Soltero / divorciado con hijos		7		7
Soltero / divorciado sin hijos	13	13	6	32
35-49 años	2	38	20	60
Casado con hijos mayores de 25 años		2		2
Casado con hijos menores de 25 años	2	24	8	34
casado sin hijos		2	3	5
Soltero / divorciado con hijos		7	6	13
Soltero / divorciado sin hijos		3	3	6
50-64 años	7	21	5	33
Casado con hijos mayores de 25 años	2	10	1	13
Casado con hijos menores de 25 años	2	6	1	9
casado sin hijos	3			3
Soltero / divorciado con hijos		4	3	7
Soltero / divorciado sin hijos		1		1
Total general	24	86	34	144

Tabla 2.33 Características del grupo de personas que no necesitaron controlar su peso
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

De este total de 77 personas el 13% utilizaron suplementos nutricionales, lo que representa 18 personas del total de la muestra.

De este grupo 13 (72%) se identificaron con el estilo de vida místico espiritual, y 9 personas de estas, o sea un 69% tienen entre 35 y 49 años y todas tienen hijos.

VARIABLES	Estético Activo	Místico Espiritual	Cómodo	Total general
25-34 años	1	4		5
Casado con hijos menores de 25 años		1		1
casado sin hijos		2		2
Soltero / divorciado sin hijos	1	1		2
35-49 años		5	4	9
Casado con hijos mayores de 25 años		2		2
Casado con hijos menores de 25 años		1	2	3
Soltero / divorciado con hijos		2	2	4
50-64 años		4		4
Casado con hijos menores de 25 años		4		4
Total general	1	13	4	18

Tabla 2.34 Características de grupo de personas que desearon prevenir enfermedades y consumieron productos nutricionales
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

Al aplicar esta distribución porcentual de la muestra, al total de la población de Quito se establece que el segmento escogido tiene 38.419 personas como se lo detalla en la tabla 2.35

Total de la Población Quito	1,062,267	
Prevenir Enfermedades	594,870	56%
Método Prevenir Enfermedades	315,281	53%
C. suplementos nutricionales	77,333	13%

Variable	Segmento	Participación	
		%	# habitantes
Estilo de Vida	Místico Espiritual	72%	55,680
Edad	25- 49 años	69%	38,419
Ciclo de vida	Con hijos	100%	38,419

Tabla 2.35 Características del grupo de personas que desearon prevenir enfermedades y que utilizaron productos nutricionales en la ciudad de Quito
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

Se ha estimado que el consumo promedio anual por persona es de 350 dólares lo que permite estimar que el tamaño de este segmento es de 13'446.650 dólares anuales.

Con base a todos estos análisis, el perfil del segmento escogido para competir es:

Segmento 3: Hombres y mujeres de 35 a 49 años de edad, con hijos, para las cuales cuidarse es lo más importante y lo hacen instaurando hábitos, invirtiendo tiempo y recursos. Entienden el bienestar de una forma amplia “cuerpo y mente” y esta visión constituye un estilo de vida en coherencia

La investigación de mercados también permitió identificar las preferencias de este segmento en cuanto a la forma en la que prefiere obtener información, el valor que está dispuesto a pagar por el servicio. Además permitió identificar los atributos del método y del servicio más importante para el cliente. Todos estos aspectos mencionados se detallan en la siguiente serie de tablas.

En resumen las preferencias del segmento 3 son:

Fuentes de Información	Recomendación, Internet
Valor dispuesto a pagar	50 - 100 dólares
Atributo del Método	Eficaz
Atributo del Servicio	Cumpla ofrecido

VARIABLES	internet	medios masivos	recomendación	Total general
25-34 años	2		3	5
Casado con hijos menores de 25 años	1			1
casado sin hijos			2	2
Soltero / divorciado sin hijos	1		1	2
35-49 años	3	2	4	9
Casado con hijos mayores de 25 años	2			2
Casado con hijos menores de 25 años	1		2	3
Soltero / divorciado con hijos		2	2	4
50-64 años			4	4
Casado con hijos menores de 25 años			4	4
Total general	5	2	11	18

de personas del segmento que prefieren el internet y la recomendación de un conocido como fuente de información: 11 61%

Tabla 2.36 Fuentes de información preferidas del segmento Prevenir enfermedades
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	101-125	25-50	51-75	76-100	mas de 125	Total general
25-34 años	1	2		2		5
Casado con hijos menores de 25 años		1				1
casado sin hijos				2		2
Soltero / divorciado sin hijos	1	1				2
35-49 años		3		5	1	9
Casado con hijos mayores de 25 años				2		2
Casado con hijos menores de 25 años		3				3
Soltero / divorciado con hijos				3	1	4
50-64 años			2		2	4
Casado con hijos menores de 25 años			2		2	4
Total general	1	5	2	7	3	18

de personas del segmento que están dispuestas a pagar entre 50 y 100 dólares por un método para prevenir enfermedades: 16 39%

Tabla 2.37 Valor que estarían dispuestas a pagar las personas del segmento Prevenir enfermedades
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	ATRIBUTO EFICAZ		
	4	5	Total general
25-34 años	1	4	5
Casado con hijos menores de 25 años		1	1
casado sin hijos		2	2
Soltero / divorciado sin hijos	1	1	2
35-49 años	1	8	9
Casado con hijos mayores de 25 años		2	2
Casado con hijos menores de 25 años	1	2	3
Soltero / divorciado con hijos		4	4
50-64 años		4	4
Casado con hijos menores de 25 años		4	4
Total general	2	16	18

de personas del segmento que consideran que el método de para prevenir enfermedades debe ser eficaz: 12 67%

Tabla 2.38 Atributo más importante del método de control de peso para el segmento Prevenir enfermedades
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	ATRIBUTO CUMPLIMIENTO OFERTAS		
	4	5	Total general
25-34 años	1	4	5
Casado con hijos menores de 25 años		1	1
casado sin hijos		2	2
Soltero / divorciado sin hijos	1	1	2
35-49 años	1	8	9
Casado con hijos mayores de 25 años		2	2
Casado con hijos menores de 25 años	1	2	3
Soltero / divorciado con hijos		4	4
50-64 años		4	4
Casado con hijos menores de 25 años		4	4
Total general	2	16	18

de personas del segmento que consideran que el servicio de prevenir enfermedades debe cumplir las ofertas: 8 44%

Tabla 2.39 Atributo más importante del servicio de control de peso para el segmento Prevenir enfermedades
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

2.5.3 Mercado de Referencia Generación de Ingresos a través de Venta Directa

De acuerdo a la investigación de mercado, el 44% de los encuestados sí está conforme con los ingresos que su actividad económica actual le brinda, y el 80% de los encuestados sí han considerado tener un negocio propio, lo que evidencia el potencial que existe en este mercado de referencia.

Ese 80% representa 204 personas del total de la muestra, a este grupo de personas se ha clasificado de acuerdo a las variables escogidas, lo cual ha dado como resultado su perfil, el mismo que se detalla en la tabla 2.40.

VARIABLES	dependiente	independiente	Total general
25-34 años	11	73	84
Casado con hijos menores de 25 años	2	18	20
casado sin hijos		3	3
Soltero / divorciado con hijos	5	9	14
Soltero / divorciado sin hijos	4	43	47
35-49 años	7	67	74
Casado con hijos mayores de 25 años		2	2
Casado con hijos menores de 25 años	5	40	45
casado sin hijos		6	6
Soltero / divorciado con hijos	2	14	16
Soltero / divorciado sin hijos		5	5
50-64 años	13	33	46
Casado con hijos mayores de 25 años	1	9	10
Casado con hijos menores de 25 años	3	10	13
casado sin hijos		3	3
Soltero / divorciado con hijos	7	9	16
Soltero / divorciado sin hijos	2	2	4
Total general	31	173	204

Tabla 2.40 Características del grupo de personas que han considerado tener negocio propio.

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: El autor

De estas 204 personas el 11% es decir 23 emprenderían sus negocios a través de la venta de productos

VARIABLES	dependiente	independiente	Total general
25-34 años	2	10	12
Casado con hijos menores de 25 años		4	4
Soltero / divorciado con hijos	2	2	4
Soltero / divorciado sin hijos		4	4
35-49 años	1	5	6
Casado con hijos menores de 25 años	1	3	4
Soltero / divorciado con hijos		1	1
Soltero / divorciado sin hijos		1	1
50-64 años	2	3	5
Casado con hijos menores de 25 años		2	2
Soltero / divorciado con hijos	2	1	3
Total general	5	18	23

Tabla 2.41 Características del grupo de personas que consideraron tener un negocio propio de venta de productos
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

De este grupo 78% se identificaron con el estilo de vida Independiente, de los cuales el 65% tienen entre 25 a 49 años

Al aplicar esta distribución porcentual de la muestra, al total de la población de Quito se establece que el segmento escogido tiene 47.553 personas como se lo detalla en la tabla 2.42

Total de la Población Quito	1,062,267		
Tener un negocio propio	849,814	80%	
Ventas de productos	93,479	11%	
Variable	Segmento	Participación	
		%	# habitantes
Estilo de Vida	Independiente	78%	73,158
Edad	25- 49 años	65%	47,553

Tabla 2.42 Características del grupo de personas que consideraron tener negocio propio con venta de productos en la ciudad de Quito
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

Con base a todos estos análisis, el perfil del segmento escogido para competir es:

Segmento 4: Hombres y mujeres de 25 a 49 años de edad, con hijos, que disfrutan ser su propio jefe, tomar el control de su horario de trabajo, su tiempo, sus ingresos, su futuro, de su vida.

La investigación de mercados también permitió identificar las preferencias de este segmento en cuanto a la forma en la que prefiere obtener información, el valor que está dispuesto a pagar por el servicio. Además permitió identificar los atributos del método y del servicio más importante para el cliente. Todos estos aspectos mencionados se detallan en la siguiente serie de tablas.

En resumen las preferencias del segmento 4 son:

Fuentes de Información	Recomendación, Internet
Valor dispuesto a invertir	hasta 2500 dólares
Atributo del Método	Confiable
Atributo del Servicio	Conocimiento

VARIABLES	extra	principal	Total general
25-34 años	10	2	12
Casado con hijos menores de 25	4		4
Soltero / divorciado con hijos	2	2	4
Soltero / divorciado sin hijos	4		4
35-49 años	3	3	6
Casado con hijos menores de 25	2	2	4
Soltero / divorciado con hijos	1		1
Soltero / divorciado sin hijos		1	1
50-64 años	2	3	5
Casado con hijos menores de 25 años		2	2
Soltero / divorciado con hijos	2	1	3
Total general	15	8	23
# de personas del segmento que desean un negocio para obtener ingresos extras:12			52%

Tabla 2.43 Tipo de ingreso que las personas buscan de su negocio propio
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	internet	medios masivos	recomendación	Total general
25-34 años	4	2	6	12
Casado con hijos menores de 25	1		3	4
Soltero / divorciado con hijos	2	2		4
Soltero / divorciado sin hijos	1		3	4
35-49 años	2		4	6
Casado con hijos menores de 25	2		2	4
Soltero / divorciado con hijos			1	1
Soltero / divorciado sin hijos			1	1
50-64 años			5	5
Casado con hijos menores de 25 años			2	2
Soltero / divorciado con hijos			3	3
Total general	6	2	15	23
# de personas del segmento que prefieren el internet y la recomendación como fuente de información: 14				60%

Tabla 2.44 Fuentes de información preferidas del segmento Generar Empleo
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	100	500	2500	5000	10000	Total general
25-34 años	2	2	4	3	1	12
Casado con hijos menores de 25 ;	1	2	1			4
Soltero / divorciado con hijos	1		3			4
Soltero / divorciado sin hijos				3	1	4
35-49 años		2	2		2	6
Casado con hijos menores de 25 años		2	1		1	4
Soltero / divorciado con hijos					1	1
Soltero / divorciado sin hijos			1			1
50-64 años		2	2	1		5
Casado con hijos menores de 25 años		2				2
Soltero / divorciado con hijos			2	1		3
Total general	2	6	8	4	3	23
# de personas del segmento que están dispuestas a invertir más de 2500 dólares para generar negocio propio:14						61%

Tabla 2.45 Valor máximo que las personas del segmento Generar Empleo estarían dispuestas a invertir
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	ATRIBUTO CONFIABLE			Total general
	1	4	5	
25-34 años		2	10	12
Casado con hijos menores de 25 años		1	3	4
Soltero / divorciado con hijos			4	4
Soltero / divorciado sin hijos		1	3	4
35-49 años		1	5	6
Casado con hijos menores de 25 años		1	3	4
Soltero / divorciado con hijos			1	1
Soltero / divorciado sin hijos			1	1
50-64 años	1		4	5
Casado con hijos menores de 25 años			2	2
Soltero / divorciado con hijos	1		2	3
Total general	1	3	19	23
# de personas del segmento que consideran que el método para establecer un negocio propio debe ser confiable: 14				61%

Tabla 2.46 Atributo más importante del método para generar empleo para el segmento Generar Empleo
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: El autor

VARIABLES	ATRIBUTO CONOCIMIENTO			Total general
	2	4	5	
25-34 años	2	3	7	12
Casado con hijos menores de 25 años		1	3	4
Soltero / divorciado con hijos	2		2	4
Soltero / divorciado sin hijos		2	2	4
35-49 años		2	4	6
Casado con hijos menores de 25 años		2	2	4
Soltero / divorciado con hijos			1	1
Soltero / divorciado sin hijos			1	1
50-64 años			5	5
Casado con hijos menores de 25 años			2	2
Soltero / divorciado con hijos			3	3
Total general	2	5	16	23
# de personas del segmento que consideran que el servicio para establecer un negocio propio debe ser conocimiento: 11				43%

Tabla 2.47 Atributo más importante del servicio del método Generar empleo para el segmento Generar Empleo

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: El autor

2.6 PROPUESTA DE VALOR

De acuerdo a Michael Lanning la propuesta de valor es “una decisión y un compromiso de proveer una combinación específica de experiencias, incluyendo el precio, aun grupo de consumidores objetivo, de forma rentable y superior a la competencia”

Las experiencias que se proporcionen al cliente pueden ser positivas, como los beneficios del servicio, sean tangibles o intangibles, o pueden ser negativas, como el precio u otros costos incurridos por el cliente al utilizar el servicio. El valor para el cliente será la diferencia entre ambas experiencias.⁷⁷

Para ofrecer a los clientes de la Red Multinivel una experiencia superior, es necesario puntualizar los principios en base a los que se desarrollarán todas las acciones de la Red.

2.6.1 Enunciados de la Propuesta de Valor

Necesidades:

En la Red Multinivel trabajamos cada día en función de satisfacer las necesidades e intereses de nuestro cliente. Le conocemos por eso somos capaces de satisfacerlo. Le proporcionamos una experiencia única, que es perdurable y que se adapta a su estilo de vida. Nuestro servicio, tiempos, actitudes, acciones, operaciones se ajustan a sus necesidades.

⁷⁷ C. PÉREZ (2011) Posicionamiento, USP, y Propuesta de Valor son cosas diferentes; [http://marketisimo.blogspot.com/2011/12/posicionamiento-usp-y-propuesta-de.html]

Estaremos siempre cerca de nuestro cliente/a y se lo haremos saber.

Nuestra actitud

Estamos comprometidos con nuestro cliente. Aportamos a la relación actuando con transparencia, cumpliendo nuestras promesas, preocupándonos por él y sus necesidades, asesorándole. Somos sinceros, claros, rápidos, confiables y alegres.

Cuidamos al cliente, cuando él no se comunica, nosotros lo buscamos, mantenemos la relación.

Los problemas de mi cliente son mis problemas. La insatisfacción del cliente será nuestro gran desafío hasta lograr su completa satisfacción.

2.7 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el acto de diseñar una imagen de la organización y ofrecerla para que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente del cliente objetivo. Implica crear una verdadera diferenciación y después darla a conocer.⁷⁸

Esta diferenciación permitirá diseñar la oferta y la imagen de la Red Multinivel, de tal modo que al ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores, ellos la prefieran en lugar de otras opciones, y pueda maximizar los beneficios potenciales que el segmento, en el cual compete, ofrece.

Es por tanto, colocar en la mente del consumidor el nombre de la marca asociada a un tipo de producto y a un atributo específico del mismo, de manera que siempre que recuerde esa marca, recuerde también el atributo, y siempre que busque ese atributo en un producto recuerde esa marca.⁷⁹

Una vez que una compañía ha decidido en qué segmentos del mercado entrará, deberá decidir qué “posiciones” quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es la forma que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.⁸⁰

El posicionamiento que se utilizará, está basado en la diferenciación de los atributos y beneficios del servicio de la Red Multinivel.

De acuerdo a la investigación de mercado los atributos más importantes los para cada segmento se describen en la tabla 2.48

⁷⁸ J. SCHEFF, (2008) *Marketing tras bambalinas*, .México: D. R. Librería S.A, p 127

⁷⁹ M. BAÑOS, T. RODRÍGUEZ (2012) *Imagen de marca y product placement*, España: Esic Editorial, p 63

⁸⁰ P. KOTLER. (2001). Op. Cit, p 228

	Atributo del Método	Atributo del Servicio
Control de peso	Confiable	Eficaz
Prevenir Enfermedades	Eficaz	Cumplimiento de ofertas
Generación de empleo	Confiable	Conocimiento de Personas

Tabla 2.48 Principales atributos de los segmentos seleccionados
Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: El autor

En los tres segmentos predomina el atributo Confiable, que de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua, es un adjetivo que significa “Dicho de una persona o de una cosa: En la que se puede confiar.”

Confiar significa, de acuerdo a la Real Academia de la Lengua, “Encargar o poner al cuidado de alguien algún negocio u otra cosa. Depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa. Dar esperanza a alguien de que conseguirá lo que desea.”⁸¹

Se puede concluir que para el cliente lo más importante es tener la seguridad de que, al optar por los servicios de la Red Multinivel, va a satisfacer totalmente su necesidad.

Como se mencionó en subtítulo 2.1 Macro segmentación, la necesidad genérica que la Red Multinivel va a satisfacer es la obtener bienestar al que, a lo largo del presente trabajo, lo hemos asociado con la variable de segmentación de estilo de vida.

Es decir que el cliente podrá alcanzar el bienestar que desea, si logra tener el estilo de vida que desea tener. Por lo tanto el beneficio de utilizar los servicios de la Red Multinivel será alcanzar el estilo de vida que el cliente quiere tener.

⁸¹ <http://www.rae.es/rae.html>

De acuerdo a lo detallado en los párrafos anteriores, el servicio que se oferte a cada uno de los segmentos, será diseñado en base al siguiente concepto de posicionamiento:

La Red Multinivel ofrecerá a sus clientes el mejor servicio, en el que se puede confiar, que les permitirá tener el estilo de vida que deseen tener.

2.7.1 Mapa de posicionamiento

Con el concepto detallado anteriormente, se puede elaborar el mapa de posicionamiento de la Red Multinivel.

Como se mencionó en el subtítulo 2.1.2 Estructura de los mercados de referencia, la competencia de la Red Multinivel, son todas las demás redes multinivel de Herbalife, Omnilife, For Life y For Ever.

Es importante recordar que estas redes la forman personas, que desarrollan su actividad empresarial de una manera empírica, de tal forma que no existe una base estadística formal que permita identificar el tipo de servicio que cada uno de ellos está ofreciendo en el mercado, por lo que no es posible ubicarlos en el mapa de posicionamiento, para comparar la oferta actual de la competencia, con la oferta de la Red Multinivel.

Sin embargo, en la figura 2.6, se detalla el posicionamiento propuesto para la Red Multinivel, además se han ubicado de manera aleatoria, con fines didácticos otras redes ficticias que representan la competencia de la Red Multinivel.

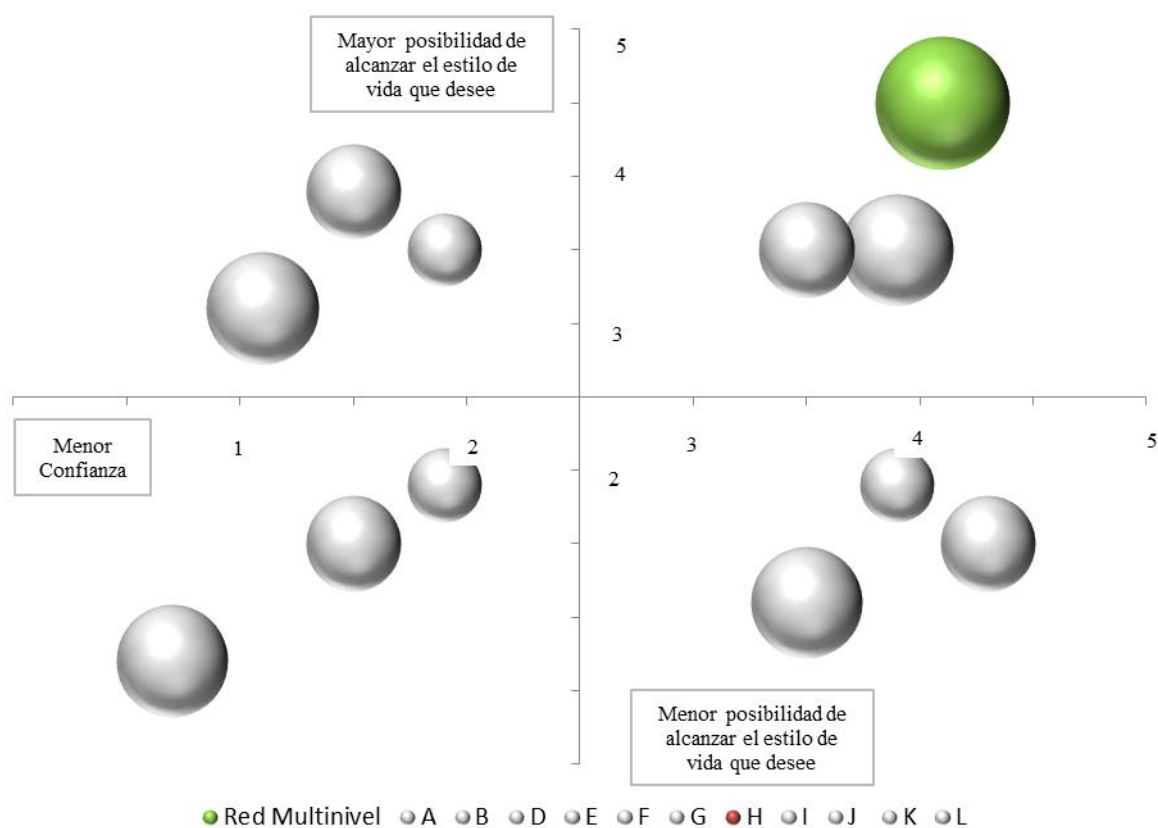


Figura 2.6: Mapa de posicionamiento de Red Multinivel
Fuente: Análisis del Autor
Elaboración: El autor

2.7.2 Diseño de posicionamiento

Al Ries y Jack Trout señalan: “El posicionamiento comienza con un producto. Pero no es lo que se le hace al producto, sino lo que se le hace a la mente del cliente prospectivo”

El esquema de posicionamiento para la Red Multinivel se detalla en la siguiente tabla:

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Público Objetivo	Hombres y mujeres de 25 a 49 años de edad, con hijos, con estilo de vida Místico Espiritual	Hombres y mujeres de 25 a 49 años de edad, con hijos, con estilo de vida Cómodo	Hombres y mujeres de 35 a 49 años de edad, con hijos, con estilo de vida Místico Espiritual	Hombres y mujeres de 25 a 49 años de edad, con hijos, con estilo de vida Independiente
Beneficio Clave	Alcanzar el estilo de vida que desees tener			
Soporte al Beneficio	Confianza basada en resultados comprobables			
Categoría	Reducción de peso		Prevenir Enfermedades	Generación de Ingresos Extras
Modos y Momentos	Estar ahí en el momento que lo requiera			
Nivel de Precios	De 50 a 100 dólares mensuales			Inversión hasta 2.500 dólares
Relacionamiento	Distribuidor Independiente Herbalife			
Nombre Red Multinivel	QUIERO			
Slogan	CAMINAMOS JUNTO A TI PARA QUE LOGRES EL ESTILO DE VIDA QUE DESEAS			

Tabla 2.49 Elementos del Posicionamiento de la Red Multinivel
Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: El autor

3. SERVUCCIÓN DEL SERVICIO

Como se mencionó en el capítulo I, la Red Multinivel es una empresa de servicios, por lo que el enfoque mercadológico de este trabajo ha sido desarrollado en función de la mercadotecnia en los negocios de servicio. Sin embargo, la mercadotecnia no puede operar aislada de otras áreas funcionales de la administración, que desempeñan un papel clave e interrelacionado: mercadotecnia, operaciones y recursos humanos.

La interdependencia de estas tres funciones fue conceptualizada por Eiglier y Langeard, quienes concibieron un modelo de sistemas que ellos llamaron "servucción" (producción de servicios) para la forma en la cual se crean y se proporcionan los servicios.

Servucción de la empresa de servicio: es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación Cliente - Empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.⁸²

De acuerdo a L. von Bertalanfy las propiedades que debe tener un sistema de servucción son:

- Debe estar constituido por sistemas identificables.
- Todos los elementos deben estar unidos entre sí, los elementos son interdependientes.
- El sistema funciona hacia un objetivo
- El sistema sea abierto o cerrado tiene un límite identificable

⁸² P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 12

- El adecuado funcionamiento se logra con un estado de equilibrio de todos sus elementos.
- Todo cambio en cualquiera de los elementos del sistema origina un cambio indirecto del resultado del sistema.⁸³

Este conjunto de propiedades constituye las bases del sistema de servucción del servicio y sus procesos.

Los elementos de servucción del servicio son: cliente, soporte físico, personal de contacto, el servicio, el sistema de organización interna, y los demás clientes.⁸⁴

Conocerlos, analizarlos, entenderlos, es de suma importancia para diseñar un servicio exitoso.

⁸³ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 4.

⁸⁴ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 13 - 14

3.1 CLIENTE

Podemos decir que el cliente es la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.⁸⁵

La motivación del cliente para comprar un servicio es satisfacer una necesidad, por lo que es importante identificar esas necesidades, que de acuerdo a la teoría de Maslow, “en orden de importancia, dichas necesidades son las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización.”⁸⁶

Los distintos tipos de necesidades que los servicios de la Red Multinivel pretenden satisfacer se describen en la figura 3.1

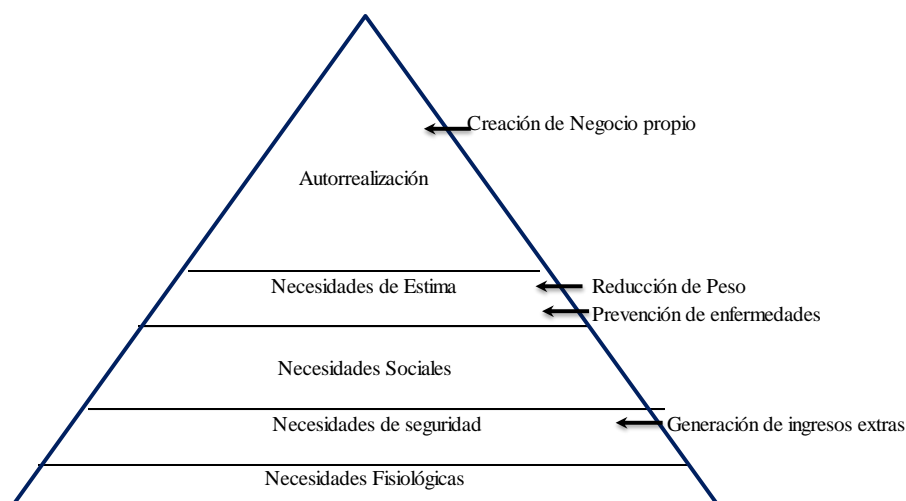


Figura 3.1 Tipos de necesidades que los servicios de la Red Multinivel satisfacen

Fuente: Autor

Elaborado por: El autor

Es necesario destacar que cada persona tiene una realidad distinta, por lo que cada una puede requerir satisfacer necesidades que pertenezcan a diferentes categorías. Este

⁸⁵ H. ROJAS MEDEL (2005) *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*, Perú: Ilustrados.com, p 38

⁸⁶ P.KOTLER. (2001). Op. Cit, p148

ejercicio de clasificación se ha realizado para identificar un escenario teórico que permita contextualizar e identificar las posibles motivaciones que los clientes potenciales de la Red Multinivel pueden tener.

Se ha identificado un proceso de decisión de compra que el cliente sigue para satisfacer su necesidad. Este proceso está formado por 5 etapas que se son:

Reconocimiento de necesidades, en esta etapa el cliente interioriza la existencia de un problema o una necesidad.

Búsqueda de información, en esta etapa se puede estimular al cliente para que busque más información sobre las formas disponibles para satisfacer sus necesidades.

Evaluación de alternativas, en esta tercera etapa del proceso el cliente utiliza la información que ha recolectado para evaluar las distintas opciones.

Decisión de Compra, en esta etapa el cliente compra realmente el producto, esta etapa puede ser influenciada por distintos factores como la actitud de otras personas (cónyuges, hijos, conocidos, etc.), situaciones inesperadas como mala experiencia de otra persona respecto al producto - servicio que desea comprar, el no contar repentinamente con los ingresos necesarios para adquirir el producto – servicio.

Comportamiento posterior a la compra, en esta última etapa los clientes realizan acciones después de la compra motivados por el grado de satisfacción que le produjo el producto - servicio adquirido.⁸⁷

⁸⁷ Cfr. P.KOTLER. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación. p. 156 - 157

De acuerdo a la investigación de mercado las fuentes preferidas por los segmentos escogidos, para iniciar el proceso de compra, es decir búsqueda de información, son la recomendación de un conocido y el internet.

Estas dos fuentes serán utilizadas para poner a disposición de los clientes los servicios de la red.

3.2 SOPORTE FÍSICO

Son los elementos materiales necesarios para la producción del servicio. Estos elementos los utilizarán el personal de contacto, el cliente, o los dos a la vez. Son los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material donde se desarrolla el servicio.

Los instrumentos necesarios para el servicio son los objetos, muebles, o máquinas utilizadas por el personal de contacto y/o cliente. El entorno es todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos, es la localización, el edificio, el decorado, del lugar donde se realiza la servucción.⁸⁸

De acuerdo a Eiglier y Langeard, el soporte físico “debe ser a la vez un buen vector de comunicación – el escaparate del servicio propuesto- y una buena herramienta de trabajo- la fábrica de hacer servicios”.

De acuerdo a la investigación de mercado la tecnología utilizada para desarrollar los métodos de control de peso y prevenir enfermedades son, para el 62% y 86% de los clientes respectivamente, muy importantes, por lo que este aspecto será considerado en el diseño de los métodos.

⁸⁸ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 13

3.3 PERSONAL DE CONTACTO

Es la persona o grupo de personas que tienen contacto directo con el cliente. En los servicios que ofrece la Red Multinivel, el personal de contacto son los Distribuidores Independientes.

El Distribuidor Independiente personifica a la Red Multinivel a los ojos del cliente, la representa y es quién brinda una referencia para que el cliente pueda hacerse una imagen mental de la Red Multinivel.

Esta imagen mental se verá influenciada por la simpatía, indiferencia, o antipatía que se genera en la relación del Distribuidor Independiente y el cliente, y sobre todo, por la credibilidad y profesionalismo que el Distribuidor transmite al cliente.

Su responsabilidad se circunscribe a servir al cliente y velar por los intereses de la empresa. Estos dos aspectos de su responsabilidad generalmente tienen intereses contrapuestos, por lo que el Distribuidor Independiente debe actuar como una interfaz que permita que las dos partes puedan estar satisfechas.

Para cumplir con sus responsabilidades, el personal de contacto tiene funciones operacionales y relacionales.

Las funciones operacionales deben estar descritas claramente, de tal manera que no exista margen a la interpretación o a la omisión de ninguna actividad.

El personal de contacto sólo desempeña adecuadamente sus funciones operacionales si lo hace de forma eficaz y de manera agradable para el cliente; este aspecto agradable de la interacción con el cliente constituye el resultado de las funciones relacionales del personal de contacto.⁸⁹

Estas funciones constituyen tres conjuntos de elementos que son lo visible, lo gestual, y lo verbal.

Lo visible es ante todo lo que ve el cliente, la limpieza, el orden y el buen estado del soporte físico a disposición del personal; pero también es todo lo que concierne a la apariencia del mismo personal: hombre o mujer, lo atractivo, o al menos la neutralidad, del físico son muy importantes, la limpieza, el pelo, y llegado el caso, la forma de maquillarse, no son lo menos. Queda en último punto, y no de los menos importantes, la indumentaria: en la mayoría de los casos el personal de contacto lleva un uniforme, que lo permite ser reconocido inmediatamente por el cliente y tener credibilidad como profesional que representa a la empresa.

Lo gestual: lo relacional está luego constituido por el comportamiento, en el sentido estricto de la palabra, del personal en contacto... Luego el personal de contacto debe poseer unos gestos precios y armoniosos para las operaciones a efectuar, que sonría en el momento oportuno, al menos al principio y al final de la interacción, y que mire a los ojos del cliente cuando le habla. En resumen, hay que dar al cliente la impresión de que es bienvenido y no una molestia.

Lo verbal: lo relacional está por último constituido por las expresiones verbales que utiliza el personal. Se trata a la vez del fondo y la forma: para el fondo, son las fórmulas de educación y cortesía, expresiones de bienvenida, concisión y precisión de las frases de naturaleza operacional: para la forma, es la nitidez del timbre, la exactitud y profesionalismo del tono, respetuoso, sin ser nunca servil. En el fondo el personal de contacto es de alguna forma un actor, que interpreta una obra para un único espectador que ese el cliente.⁹⁰

De acuerdo a la investigación de mercado el atributo más importante del personal de contacto es la disposición de la persona para atender las necesidades de los clientes.

En el diseño del servicio este atributo será considerado como pilar fundamental del mismo.

⁸⁹ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 49- 56

⁹⁰ EIGLIER y E. LANGEARD (1989) Op. Cit. p 56

3.4 EL SERVICIO

En el capítulo I se estudió el concepto de servicio y sus diferencias principales con los productos. En este tema se analizarán las diferentes formas de clasificar los servicios así como también los distintos tipos de servicio de acuerdo a la naturaleza del acto de servicio. Estas clasificaciones, de acuerdo a Lovelock “deben ofrecer puntos de vista estratégicos” que servirán de base para construir el modelo de servicio que una Red Multinivel puede ofrecer a sus potenciales clientes.

Los teóricos de la mercadotecnia han ideado un buen número de esquemas para clasificar los artículos en diferentes categorías. Uno de los más famosos y perdurables es la clasificación de Copeland, que divide los bienes en categoría: de conveniencia, selección y especialidad, conforme a la frecuencia con que los adquieren los consumidores y al esfuerzo con el que se preparan para ponerlos en alternativas comparables y localizar el producto apropiado para ajustarse a sus necesidades. Este esquema no sólo ha ayudado a los gerentes a obtener una mejor comprensión de las expectativas y la conducta del consumidor, sino que también ha proporcionado enfoque hacia la administración de los sistemas de distribución de menudeo. Esta misma clasificación también se puede aplicar a las instituciones de servicio de menudeo, desde proveedores de servicios financieros hasta restaurantes. Otra clasificación importante ha sido entre bienes duraderos y no duraderos. La durabilidad está estrechamente asociada con la frecuencia de la compra, que tiene importantes aplicaciones para el desarrollo de una estrategia tanto de distribución como de comunicaciones. Aun cuando los servicios son intangibles, la durabilidad de los beneficios es pertinente para la frecuencia de nuevas compras. Otra clasificación más es la de bienes del consumidor versus bienes industriales. Esta clasificación se relaciona no sólo con el tipo de bienes adquiridos (aun cuando hay cierta superposición), sino también con la evaluación de alternativas competitivas, procedimientos de compra y conducta real en su utilización. Una vez más, esta clasificación se puede transferir a los servicios.⁹¹

De acuerdo a las clasificaciones detalladas, las características que tiene el servicio de una Red Multinivel para sus Unidades Estratégicas se detallan en las tablas 3.1 y 3.2, así como las implicaciones estratégicas que estas clasificaciones permiten identificar.

⁹¹ H. LOVELOCK (1997). Op. Cit... p. 27

U. Estratégica / Clasificación	Proveer bienestar	Característica	Implicación estratégica
Categoría	Selección	Seleccionado después de una cuidadosa evaluación comparativa	Es necesario destacar sus ventajas competitivas
Durabilidad	Duradero	Los resultados pueden mantenerse por largo tiempo	La frecuencia de compra se ve limitada por esta característica
Tipo de consumidor	Consumidor final	El cliente adquiere el servicio para su provecho personal	La comunicación debe ser dirigida a este tipo de consumidores

Tabla 3.1 Características del servicio de Red Multinivel de acuerdo a clasificación de servicios

Fuente: J. O' SHAUGHNESSY, *Marketing Competitivo*, p 29

Elaborado por: El autor

U. Estratégica / Clasificación	Generación de Empleo	Característica	Implicación estratégica
Categoría	Especialidades	Su compra representa una inversión importante, en la que un amplio sector de los compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial para adquirir el que más le conviene	Es necesario influir en los aspectos analíticos de la decisión de compra
Durabilidad	Duradero	Los resultados pueden mantenerse por largo tiempo	La recompra no es una fuente de ingresos por lo que incrementar el número de clientes es fundamental
Tipo de consumidor	Consumidor Industrial	El cliente adquiere el servicio para "transformarlo" en un nuevo servicio que es del de proveer bienestar	Destacar los beneficios que se obtendrán por adquirir este servicio es punto crítico de éxito

Tabla 3.2 Características del servicio de Red Multinivel de acuerdo a clasificación de servicios para su Unidad Estratégica de Generación de Empleo

Fuente: J. O' SHAUGHNESSY, *Marketing Competitivo*, p 29

Elaborado por: El autor

La participación del cliente en la producción (a la que también se hace referencia como inseparabilidad) a menudo se cita como una característica distintiva de los servicios". Esto sugiere que debemos evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.⁹²

⁹² Ibídem, p 28

En la tabla 3.3 se muestra un esquema de clasificación en cuatro direcciones, que implican:

1. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, como la transportación en una aerolínea, un corte de cabello o una cirugía (procesamiento de personas). Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.
2. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, como carga aérea, podado del césped y servicios de conserjería (procesamiento de posesiones). En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.
3. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, como difusión por radio y televisión y educación (procesamiento del estímulo mental). En este caso, los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
4. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultoría (procesamiento de información). Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.⁹³

La Red Multinivel en su Unidad Estratégica de Negocios Proveer Bienestar ofrece un servicio dirigido a los cuerpos las personas y en su Unidad Estratégica de Negocios de Generación de Empleo ofrece un servicio dirigido a las posesiones físicas, tal como se muestra en la tabla número 3.3

Un aspecto fundamental en la prestación de servicios es el nivel de contacto que tienen los clientes con la empresa para recibir el servicio requerido. Estos contactos generan experiencias que determinan la relación de los clientes con el producto – servicio fundamental y con los servicios complementarios.

⁹³ Ibídem, p 29

Naturaleza del acto del servicio	Receptor del acto de servicio	
	Personas	Posesiones
Acciones Tangibles	Servicio Dirigido a los cuerpos de las personas <i>U. E. Proveer Bienestar</i>	Servicios dirigidos a las posesiones físicas
Acciones Intangibles	Servicio dirigido a las mentes de las personas	Servicios dirigidos a activos intangibles <i>U.E. Generar Empleo</i>

Tabla 3.3 Naturaleza del acto de servicio para las U. E. de Negocios de la Red Multinivel
Fuente: H. LOVELOCK, *Mercadotecnia de servicios*, p 29
Elaborado por: El autor

Lovelock plantea tres clasificaciones de los servicios de acuerdo al nivel de contacto con los clientes que son: servicios de contacto elevado, de contacto mediano, y de bajo contacto.

Los servicios de contacto elevado son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización de servicio y su personal durante la entrega del servicio. Todos los servicios de procesamiento de personas (con excepción de aquellos que se proporcionan en el hogar) tienen cabida en esta categoría, igual que algunos servicios de las otras categorías, cuando por razones de tradición. Preferencia o falta de otras opciones, los clientes van a la ubicación de servicio y permanecen allí hasta que termina la entrega del servicio. Los servicios de contacto mediano implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. En este grupo están los servicios en los que los clientes visitan las instalaciones del proveedor (o éste llega hasta el hogar de aquéllos o a la ubicación de un tercero), pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien tienen muy poco contacto con el personal de servicio. El propósito de este contacto a menudo se limita al establecimiento de relaciones, la definición del problema cara a cara, dejar una posesión física que va a recibir un servicio y después recogerla, o simplemente pagar la cuenta. En esta categoría también están incluidas las operaciones sencillas de autoservicio, en las cuales los clientes deben operar físicamente una máquina que pertenece al proveedor o que está asociada con él.

Los servicios de bajo contacto no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores de servicios. En vez de ello, el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos; una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia. Tanto los servicios de procesamiento del estímulo mental (por ejemplo, televisión por cable), como los del procesamiento de información (por ejemplo, los seguros) tienen cabida naturalmente en esta categoría. También están incluidos los servicios de procesamiento de posesiones en los cuales el artículo que requiere servicio se puede enviar a la ubicación de servicio o someterse a "arreglos remotos" que se proporcionan electrónicamente en la ubicación del cliente desde otra ubicación distante (un servicio cada vez más común para abordar los problemas con el software).⁹⁴

Los servicios que ofrecen las dos Unidades Estratégicas de Negocios de la Red Multinivel ofrecen un servicio de contacto mediano, su clasificación se representa en la figura 3.2

⁹⁴ Ibídem, p 50 - 51

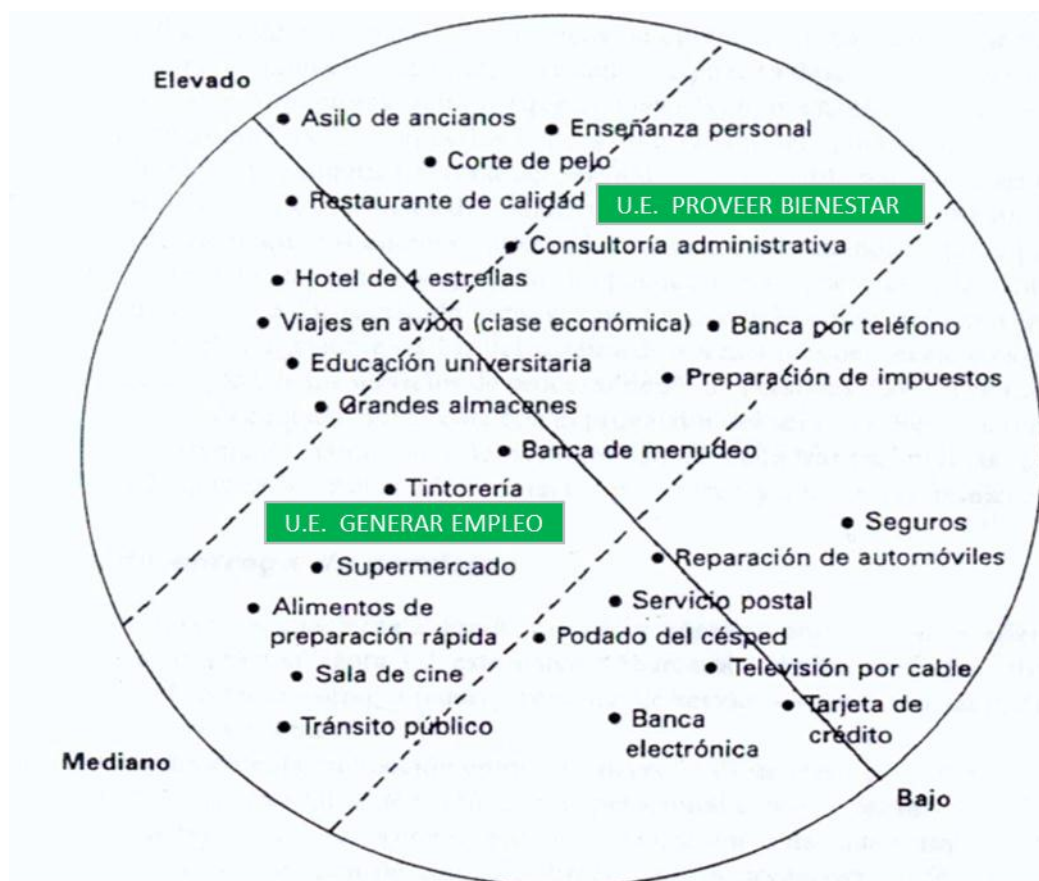


Figura 3.2 Niveles de contacto del cliente con las Unidades Estratégicas de Negocio de la Red Multinivel

Fuente: H. LOVELOCK, *Mercadotecnia de servicios*, p 51

Elaborado por: El autor

3.5 EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA

El soporte físico y el personal de contacto son solo la parte visible de la empresa de servicios. Estos elementos están regentados por la administración de la empresa (objetivos internos, finanzas, marketing, logística) que constituye la parte no visible. El manejo administrativo de la empresa tendrá un impacto directo sobre los elementos visibles del sistema.⁹⁵

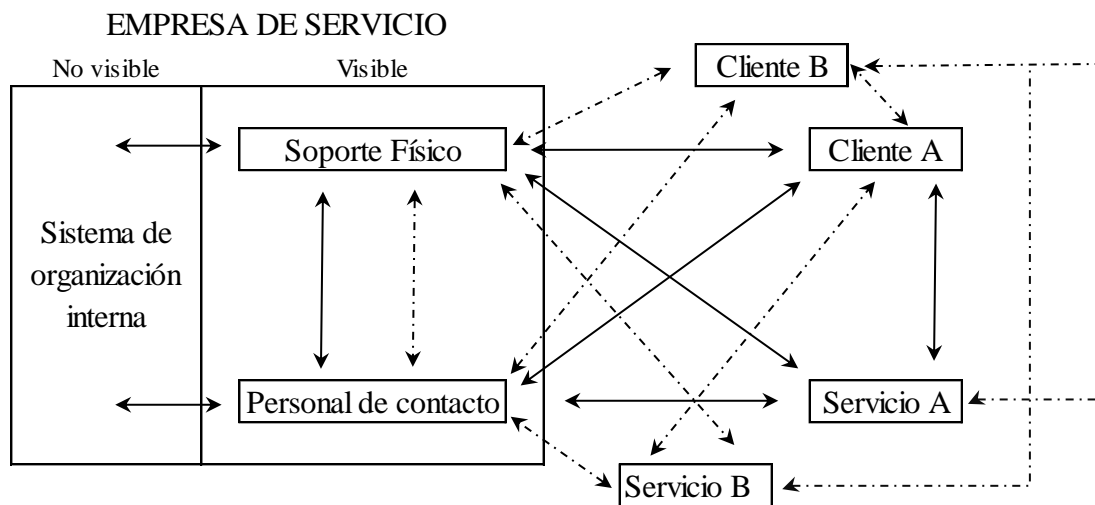


Figura 3.3 Sistema de operaciones del servicio
Fuente: H. LOVELOCK, *Mercadotecnia de servicios*, p 52
Elaborado por: El autor

El sistema de organización interna de la Red Multinivel, está conformado por las actividades administrativas, contables, logísticas, que realiza el Distribuidor Independiente para llegar con su servicio a sus Clientes.

El Distribuidor Independiente recibe un gran soporte en estos aspectos de parte de Herbalife.

⁹⁵ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 14

3.6 LOS DEMÁS CLIENTES

Los clientes que la empresa de servicios atiende simultáneamente, a más de establecer relaciones con los otros elementos del sistema (personal de contacto, soporte físico) también lo harán con otros clientes.

Estas relaciones influirán positivamente o negativamente en el cliente en su percepción de calidad del servicio recibió.⁹⁶

Esta realidad tiene mayor grado de importancia en el negocio de la Red Multinivel ya que la expansión del negocio depende en su mayor parte de la recomendación que un cliente pueda hacer a otro cliente.

Esta realidad fue corroborada con los resultados de la investigación de mercado, que destacan que más del 65% de las personas prefieren la recomendación de un conocido para acceder a la información de los servicios que la red oferta.

⁹⁶ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 14

3.7 MARKETIG MIX – LAS 4Cs

Tradicionalmente el mix de marketing ha estado definido por producto, plaza, precio, promoción, sin embargo de acuerdo a Philip Kotler, es necesario evolucionar hacia un “marketing superior” que considere un enfoque de 4 Cs que parte del cliente, en lugar de un enfoque de 4 Ps que parte del vendedor (empresa).

Este revolucionario concepto ha sido manifestado por Kotler en la entrevista cuya parte pertinente se transcribe a continuación.

Entrevistador: Desde que usted escribió su famoso libro Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, que han utilizado los profesionales y escuelas de la especialidad en todo el mundo. ¿Cuáles son los cambios más importantes que se han operado en el área del marketing?

Philip Kotler: El mundo en 2004 es muy diferente del de 1967, fecha en la que publiqué por primera vez Marketing Management. Las barreras de tiempo y espacio se han reducido debido al desarrollo tecnológico. Es el caso de las telecomunicaciones, los ordenadores y el transporte es más rápido. El resultado de lo anterior es un mercado mundial donde la competencia llega de todos los sitios, lo que nos lleva a un estado de súper competencia en el que los nuevos productos se pueden copiar rápidamente y las fábricas se pueden volver a ubicar en lugares donde los costes de producción son más bajos. Conseguir y mantener clientes se ha convertido en un factor clave para la firma vendedora. Hay pocas compañías que puedan costear el estar orientadas al producto o hacia la producción. Ni tampoco es la respuesta tener solamente vendedores. La solución está en que las compañías tienen que escoger y tener un enfoque hacia mercados objetivo y aprender el arte de dotar a sus productos de un valor diferenciado superior.

Entrevistador: Hace mas o menos una docena de años tuve la oportunidad de oírle y entrevistarle en Barcelona. Entonces Philip Kotler hacía mucho hincapié en la búsqueda de nichos. ¿Sigue siendo válida aquella recomendación, de busque su nicho para el siglo XXI?

Ph. K: Mi predicción sigue siendo válida: las compañías que persiguen mercados de masas están destinadas a ser dañadas por las buscadoras de nichos que se mueven entre porciones más rentables, aunque más pequeñas, del mercado de masas realizando un mejor trabajo y satisfaciendo a esos nichos. Por lo tanto,

incluso una empresa con mercado de masas debe considerarse a sí misma como una compañía que maneja una serie de nichos. Pues de lo contrario sólo ve a un consumidor medio y sólo provee de ofertas medias. La compañía inteligente tratará de practicar el multinicho.

Entrevistador: ¿Es que el marketing, en cuanto a filosofía y planteamientos, no ha estado siempre orientado hacia el cliente/consumidor?

Ph.K: El marketing siempre ha estado orientado hacia el cliente/consumidor. En el pasado se hacía hincapié en el arte de atraer cliente, lo que se contemplaba como una tarea de la fuerza de ventas y de la publicidad. Actualmente el énfasis está en mantener al cliente y capturar el valor para el cliente de por vida. Para esto hace falta tener habilidades en el marketing relacional, el cual requiere herramientas y comportamientos diferentes.

Entrevistador: Si el marketing ya no ofrece los resultados que solía, como parece usted sugerir, ¿A qué se debe? ¿Qué pueden hacer las empresas al respecto?

Ph.K: El marketing transaccional observa al marketing como una función localizada en un departamento. Cuida al cliente, mientras que el resto de los departamentos se preocupa por otra serie de cosas. Sin embargo, el mejor departamento de marketing del mundo fallará si toda la compañía no ve y no practica el marketing como una responsabilidad de todos. El mejor marketing departamental puede convertirse en nada si la compañía no fabrica los productos adecuados, los entrega a tiempo, contesta al teléfono para aclarar las facturas, etc. El trabajo del departamento de marketing es conseguir que el resto de la compañía esté orientada al cliente.

Entrevistador: Ahora Philip Kotler habla también de desarrollar un marketing superior, distinto y nuevo. ¿En qué consiste ese nuevo mix?

Ph.K: Las cuatro Ps del marketing mix siguen siendo un marco organizativo muy útil para la planificación del marketing. No hay nada malo en añadir unas cuantas Ps más a fin de hacer más hincapié, como por ejemplo, packaging, personas (people), política y gestión de la opinión pública. Sin embargo, las compañías ganarían mucho si tradujeran las cuatro Ps a las cuatro Cs, que parten de un punto de vista basado en el cliente en lugar del que tiene su base en el vendedor. El producto se convierte en el valor para el cliente, el precio se convierte en el coste para el cliente; la distribución se convierte en comodidad/conveniencia para el cliente; y la comunicación se transforma en comunidad de clientes. El comprador desea valor para el cliente, costes totales bajos, comunicación más honrada y mayor comodidad.⁹⁷

La figura 3.4 detalla esta nueva concepción

⁹⁷ CJ-MERK2 S.L. (2011) [<http://www.merk2.com/index.php/articulos/77-de-las-4-pcs-a-las-4-cs>] De las 4 P's a las 4 C's

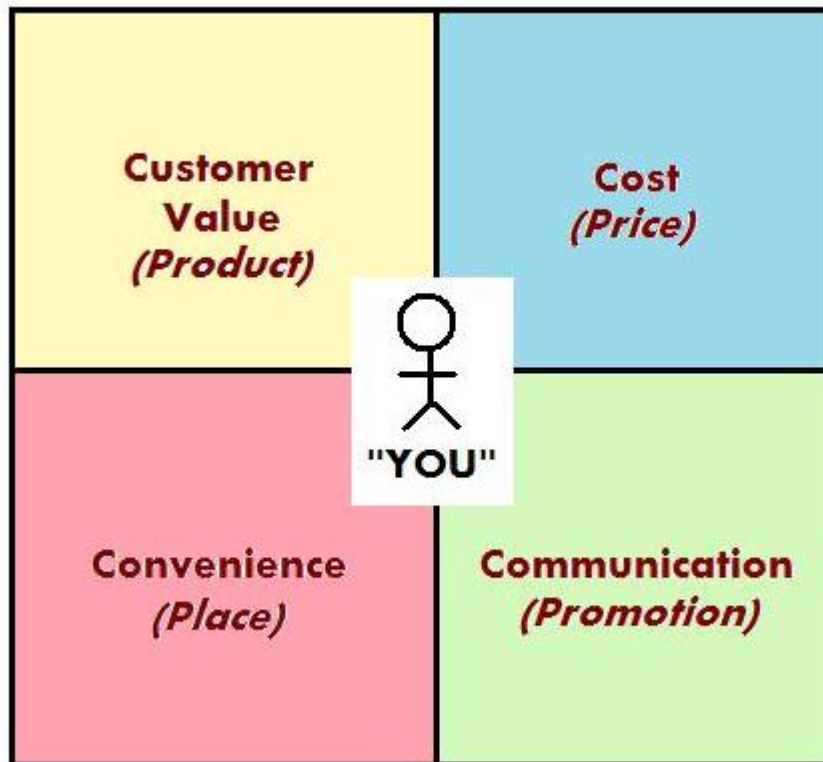


Figura 3.4

Fuente:

Elaborado por:

Las “4 Cs” Perspectiva del Cliente

HUSSAIN ZAIDI (2012) How to Define Marketing Mix: The “4 Cs” Customer Perspective [http://www.sales-and-marketing-for-you.com/define-marketing-mix.html]

El autor

Customer Value (Not Product!)

A product is something you make which people come and buy. However, today, you can no longer succeed by making what you want and must instead find out what customer's want.

Focusing on Customer Value allows you to reset your perceptions around what it is you are creating and bringing to the market, be it a product, service or some other value. Everything begins and ends with your customer and you exist to serve their needs.

Value is what your customer is concerned about, not you, your fabulous product or anything else you do. Value is how you define marketing mix “products” and what you should seek to engage your customer with. It is the value you provide that defines you in the marketplace.

Cost (Not Price!)

Customer Value (Not Product!)

A product is something you make which people come and buy. However, today, you can no longer succeed by making what you want and must instead find out what customer's want.

Focusing on Customer Value allows you to reset your perceptions around what it is you are creating and bringing to the market, be it a product, service or some other value. Everything begins and ends with your customer and you exist to serve

their needs.

Value is what your customer is concerned about, not you, your fabulous product or anything else you do. Value is how you define marketing mix “products” and what you should seek to engage your customer with. It is the value you provide that defines you in the market place.

Cost (Not Price!)

Instead of thinking of price as something you charge, think of cost as something customers pay. This simple adjustment once again opens up a whole new way of thinking about sales and marketing.

When you define marketing mix cost you tune into the customer dilemma of deciding how to spend limited money to satisfy unlimited wants. Are you providing enough capital to compete effectively?

Your motivation in going to market should not be to maximize your gain but to maximize customer value. Therefore, you should ask how you can provide more for the same cost to the customer instead of asking to make more profit from a product.

Convenience (Not Place!)

The day is not far off when the majority of shopping will not take place in shops or through the traditional distribution channels of business. Your customers today are governed by purchase when, where and how it is convenient to them.

Thinking about convenience not only allows you to open up to newer ways of connecting with customers and distributing products, but the changes you shift in to the mind set of providing an optimum overall experience for customers.

To define marketing mix in terms of convenience reminds you that customers today are very busy and have many choices. It is no longer your right as a business owner but a privilege when customers choose you. Make it as easy as possible for them to do so.

Communication (Not Promotion!)

The final new market mix definition replaces the traditional notion of “Promotion” with Communication. This final concept of how you define marketing mix from the customer's perspective ties in to creating Interactive Marketing Communication.

“Promotion” harkens back to the day's of mass marketing which does not work anymore. Just like you cannot simply build a “good product” and expect people to buy it, so customers no longer believe everything you say at face value.

Instead of virtuous pronouncement about how good your product or service is, customers today seek to be engaged and have meaningful interactions with you. You must therefore strive for two-way communication and building relationships⁹⁸

⁹⁸HUSSAIN ZAIDI (2012) [<http://www.sales-and-marketing-for-you.com/define-marketing-mix.html>] How To Define Marketing Mix: The “4 Cs” Customer Perspective

Traducción del texto anterior

Valor del cliente (no del producto)

Un producto es algo que tú haces que la gente compre. Sin embargo en la actualidad, no se puede tener éxito llevando a cabo solamente lo que uno quiere. Es más importante encontrar lo que el cliente desea.

El enfocarse en el Valor del Cliente permite revisar nuestras percepciones acerca de lo que estamos creando y trayendo al mercado, ya sea un producto, servicio o cualquier otro elemento. Todo comienza y termina con el cliente y la razón de ser del proveedor deben ser sus necesidades.

El valor de algo es lo que concierne y preocupa al cliente, no tú como persona, no tu fabuloso producto o cualquier otra cosa que hagas. Valor es lo que define la mezcla de productos en el mercado (marketing mix products) y lo que se debería buscar, si se desea involucrar al cliente. Es el valor de lo que tú ofreces, lo que define tu posición en el mercado.

Costo (no precio)

En lugar de pensar en el precio como algo que impones, piensa en éste como algo que el cliente paga. Este simple ajuste mental nos abre una vez más, una manera de pensar totalmente diferente acerca de las ventas y el mercado.

Cuando se definen los costos de la mezcla de mercado, se sintoniza con el dilema del cliente sobre cómo gastar su limitado presupuesto para satisfacer necesidades muchas veces ilimitadas. ¿Se está ofreciendo suficiente capital para competir de manera efectiva?

Tú motivación al involucrarte en el mercado no debería ser cómo maximizar tus ganancias sino el valor ofrecido al cliente. Por consiguiente se debería preguntar cómo ofrecer más al mismo costo, en lugar de preguntarse cómo hacer más ganancia de un determinado producto.

Conveniencia (no plaza)

No está lejano el día en el que la mayoría de las compras no se hagan en almacenes o a través de los canales tradicionales de distribución. Tus clientes están en la posibilidad de comprar cuándo, dónde y cómo sea conveniente para ellos.

El pensar acerca de la Conveniencia permite abrirse a las más nuevas formas de conectarse con los clientes y de distribución de productos. Un cambio de mentalidad debe reflejarse en proveer al cliente una nueva y óptima experiencia.

Definir la mezcla de mercado (marketing mix) en términos de Conveniencia nos recuerda que los clientes hoy en día son muy ocupados y que tienen muchas oportunidades para escoger. Ya no se trata de tus derechos como propietario de un negocio sino del privilegio que significa que los clientes te escojan. Facilítale lo más posible el hacerlo.

Comunicación (no promoción)

La nueva definición final de mezcla de mercado (marketing mix) reemplaza la noción tradicional de “Promoción con la de “Comunicación”. Esta nueva definición de mezcla de mercado (marketing mix) desde el punto de vista del cliente, se refleja en crear una Comunicación de Mercado interactiva.

La “Promoción” que se refiere a los días del mercado en masa ya no funciona. Así como no se puede simplemente ofrecer o producir un “buen producto” y esperar a que la gente lo compre. Los clientes ya no creen todo lo que se les diga por decir.

En lugar de sólo escuchar referencias acerca de las bondades del producto o de los servicios, los clientes buscan involucrarse y tener una satisfactoria interacción con el proveedor.

Tú debes hacer presencia o esforzarte por establecer una comunicación de doble vía y en construir una adecuada relación.

3.7.1 Lo que valora el Cliente – Diseño del Servicio

El servicio en una forma muy sencilla son "Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han adquirido". Esta exposición aclara que el producto servicio es esencialmente un conjunto de actividades, que constan del producto fundamental además de una serie de servicios suplementarios.⁹⁹

El servicio fundamental o base, de acuerdo a P. Eiglier “es el que va a satisfacer la necesidad principal del cliente”.

Los servicios suplementarios o periféricos son aquellos que “están situados en torno al servicio de base, al cual facilitan el acceso o añaden valor” (EIGLIER, 1989: 93)

La interacción de estos dos tipos de servicios genera un sistema único denominado Servicio Global. Este servicio global es lo que el cliente percibe

⁹⁹ H. LOVELOCK (1997). Op. Cit. p. 57

y evalúa, para determinar si lo que recibió satisfizo o no sus necesidades de acuerdo a sus expectativas.¹⁰⁰

Por lo tanto “lo que estamos vendiendo y lo que cuenta no es tanto el objeto genérico esencial, sino toda la serie de satisfacciones con las cuales lo rodeamos” (LEVITT, 1973: 7)

Para determinar con exactitud los servicios fundamentales y complementarios necesarios para satisfacer las necesidades de los segmentos escogidos, se debe comprender al detalle la naturaleza del servicio global y la naturaleza de las experiencias personales de los clientes.¹⁰¹

Para lograr comprender todos los elementos del servicio, se realizará un listado de todas las actividades que el cliente debe realizar para satisfacer sus necesidades a través de la adquisición del servicio.

Con el listado de las actividades como base, se realizará un diagrama de flujo en el que se detallen los servicios que la red debe ofrecer a sus clientes para que puedan realizar las actividades para contratar el servicio que satisfará sus necesidades.¹⁰²

El análisis detallado se realizará para los segmentos que atenderán las Unidades Estratégicas de la Red Multinivel.

¹⁰⁰ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 95

¹⁰¹ Cfr. C. LOVELOCK. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice - Hall. p.60

¹⁰² Cfr. C. LOVELOCK. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice - Hall. p.61-62

En la tabla 3.4 se detallan las actividades que el cliente debe realizar para utilizar los métodos propuestos como servicios para satisfacer las necesidades de los segmentos meta.

De igual manera a continuación se desarrollarán los respectivos diagramas de flujo.

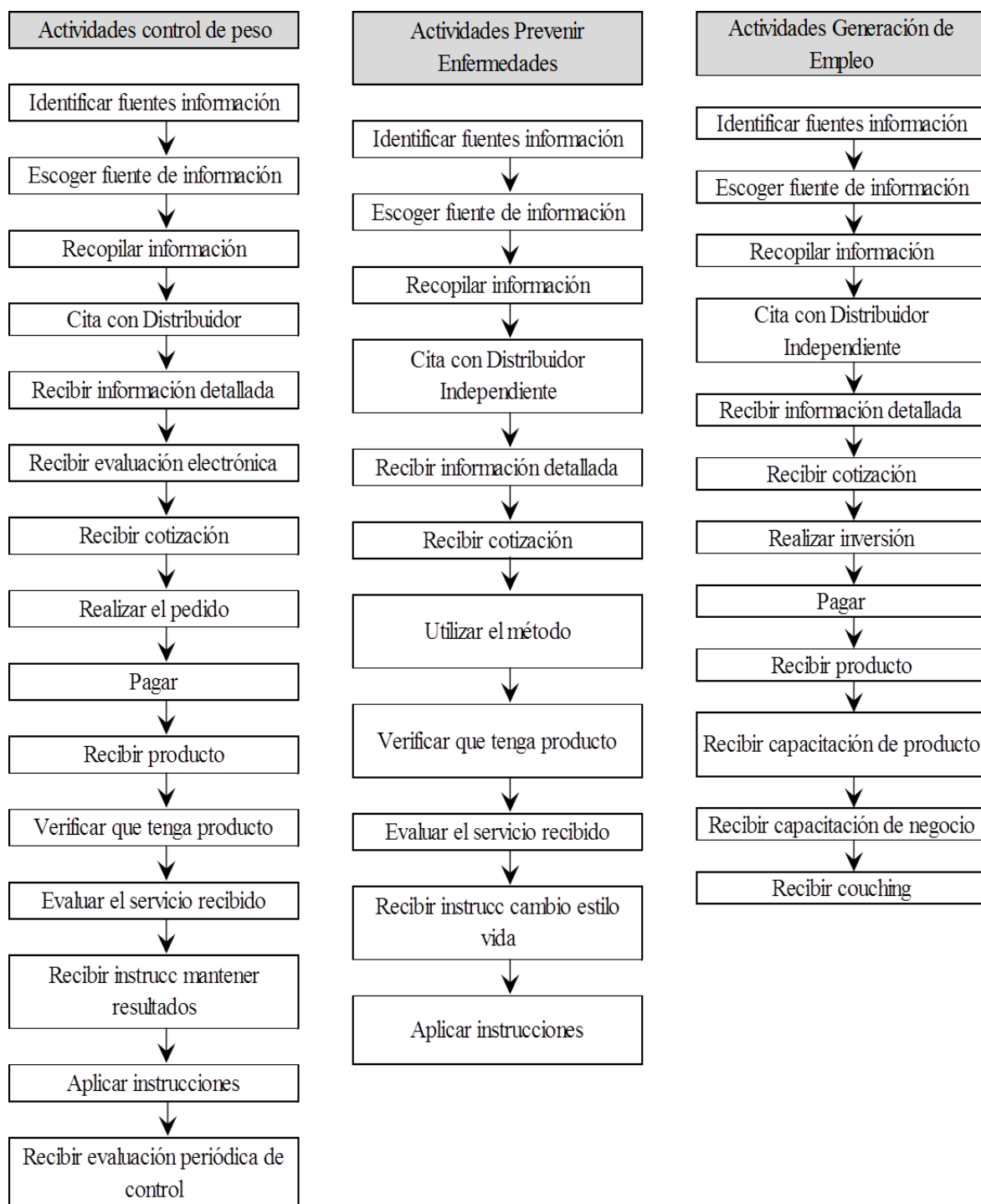


Tabla 3.4

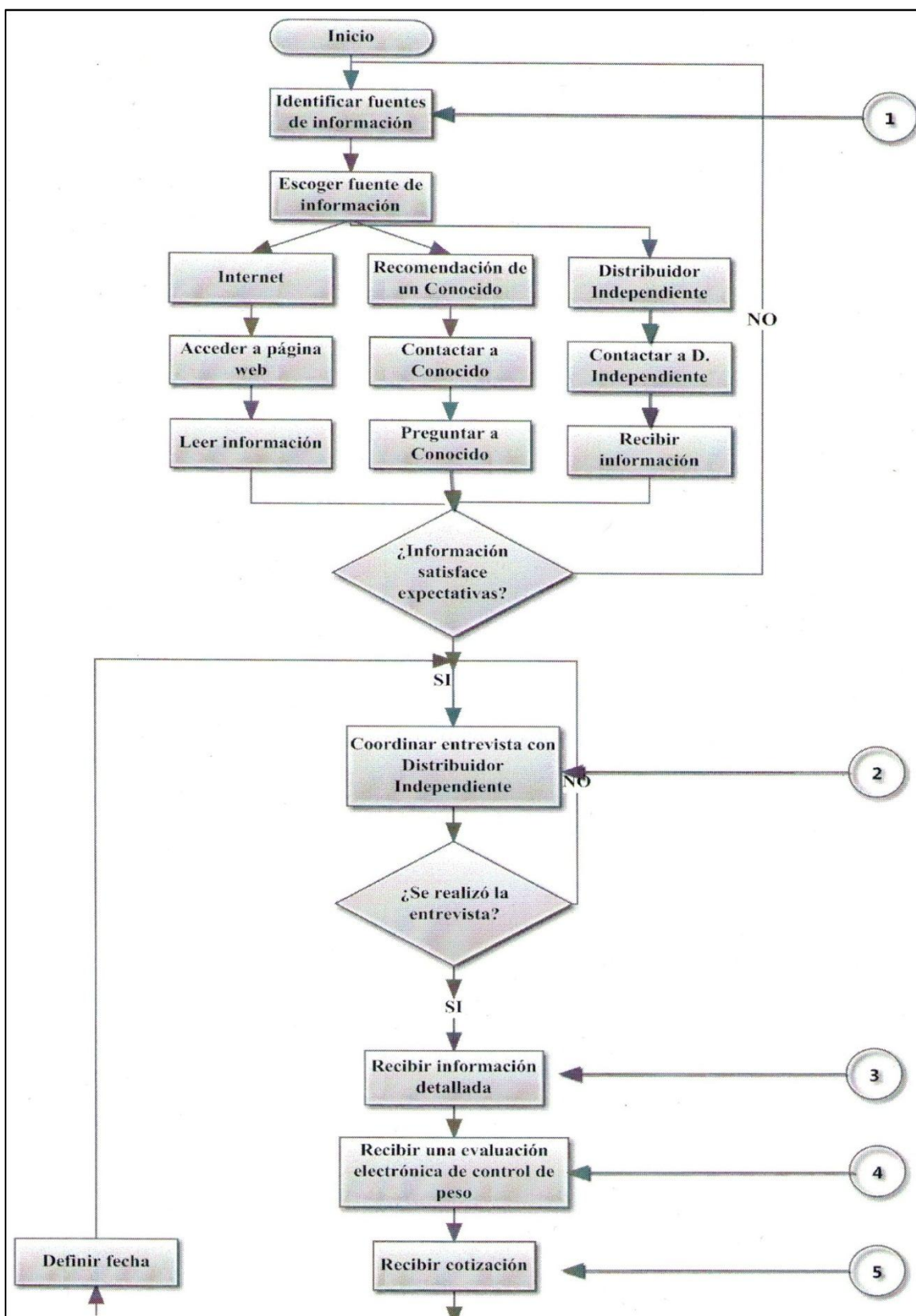
Fuente:

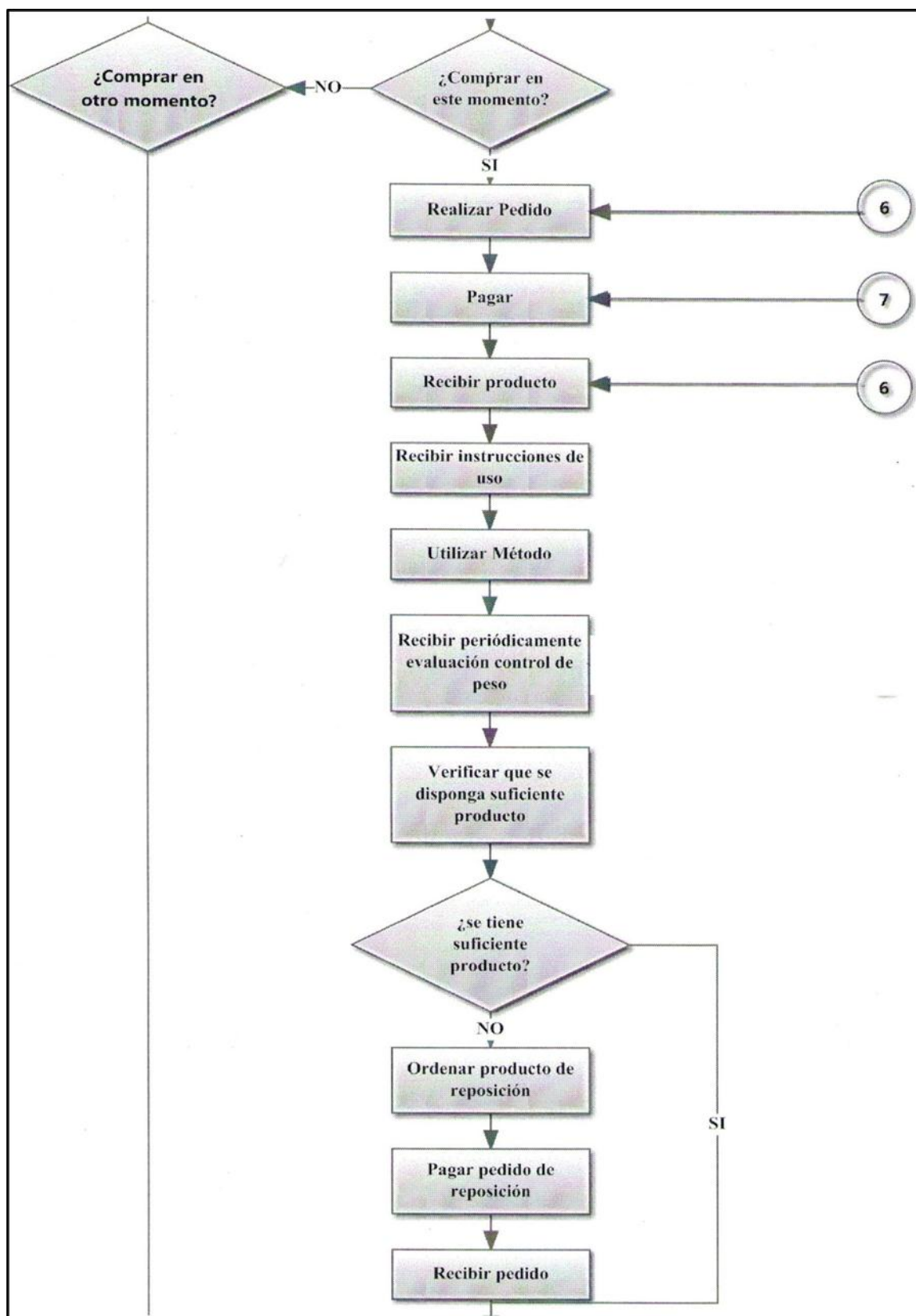
Elaborado por:

Actividades que cliente debe realizar para recibir el servicio de la Red Multinivel

Análisis del autor

El autor





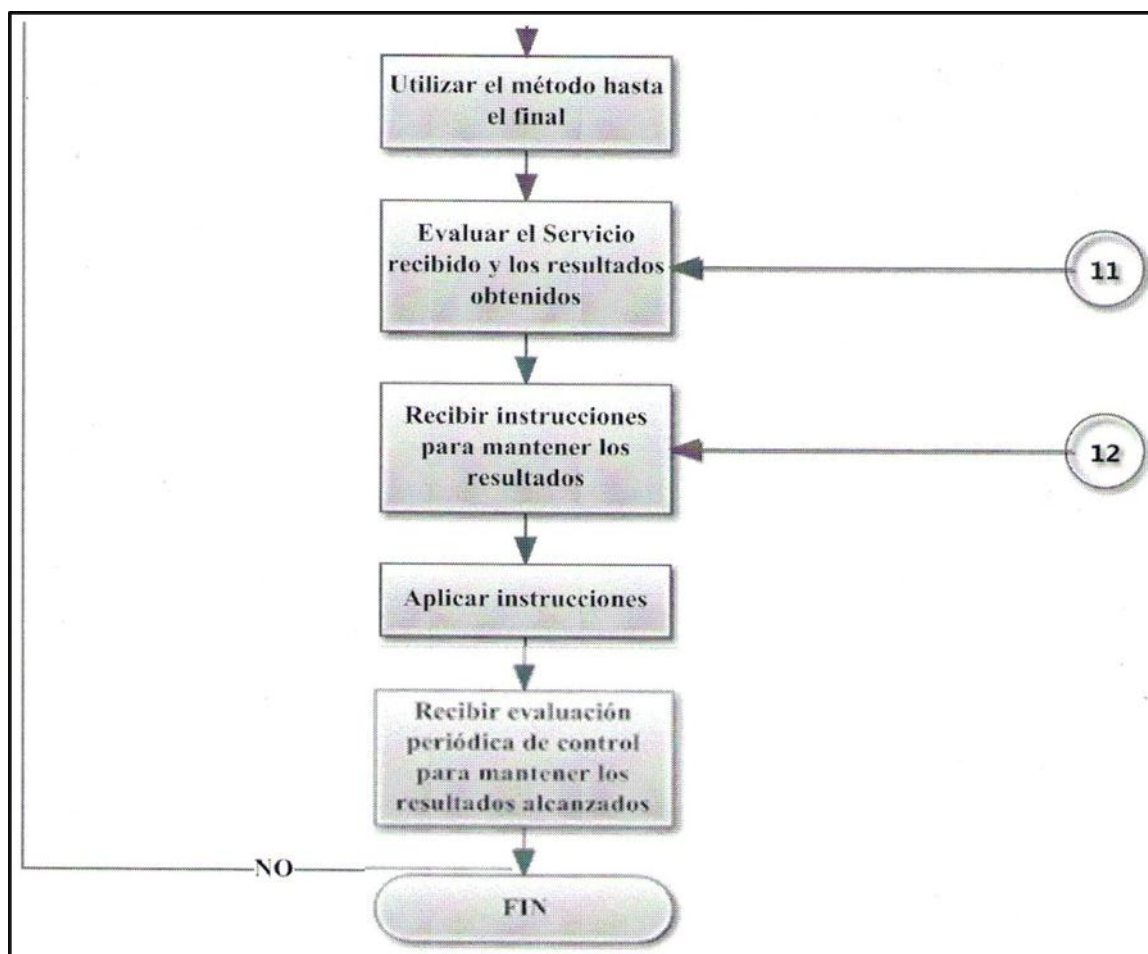


Figura 3.5

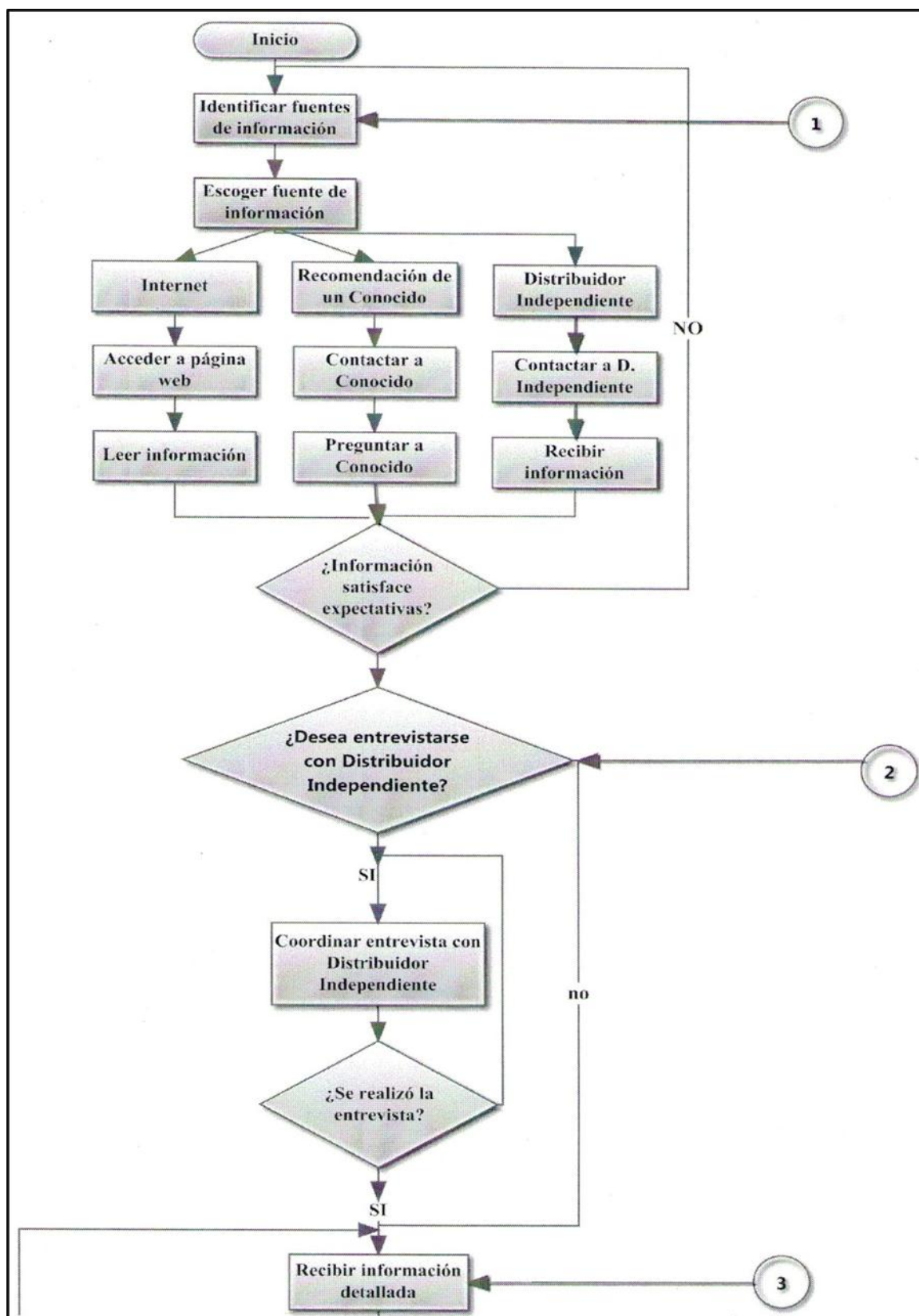
Fuente:

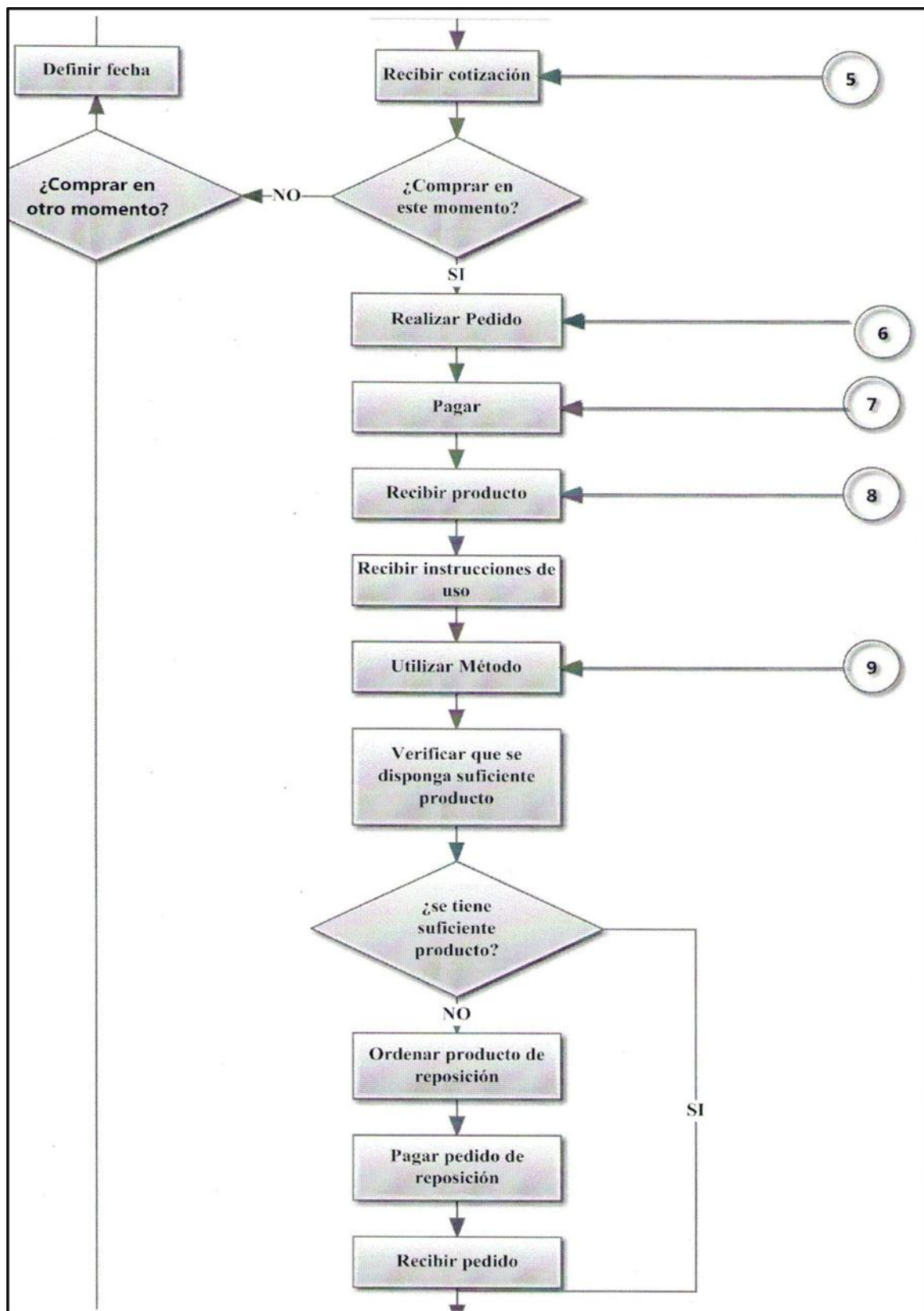
Elaborado por:

Diagrama de flujo servicio de control de peso

Análisis del autor

El autor





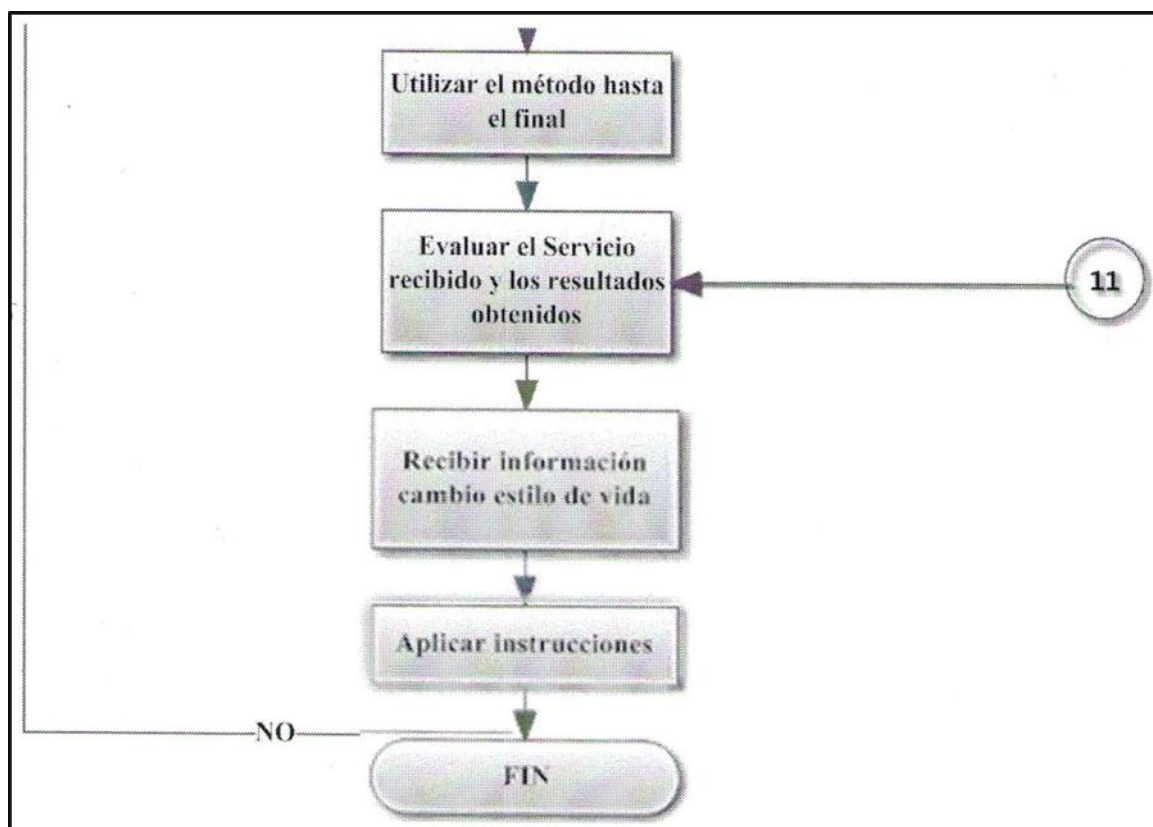


Figura 3.6

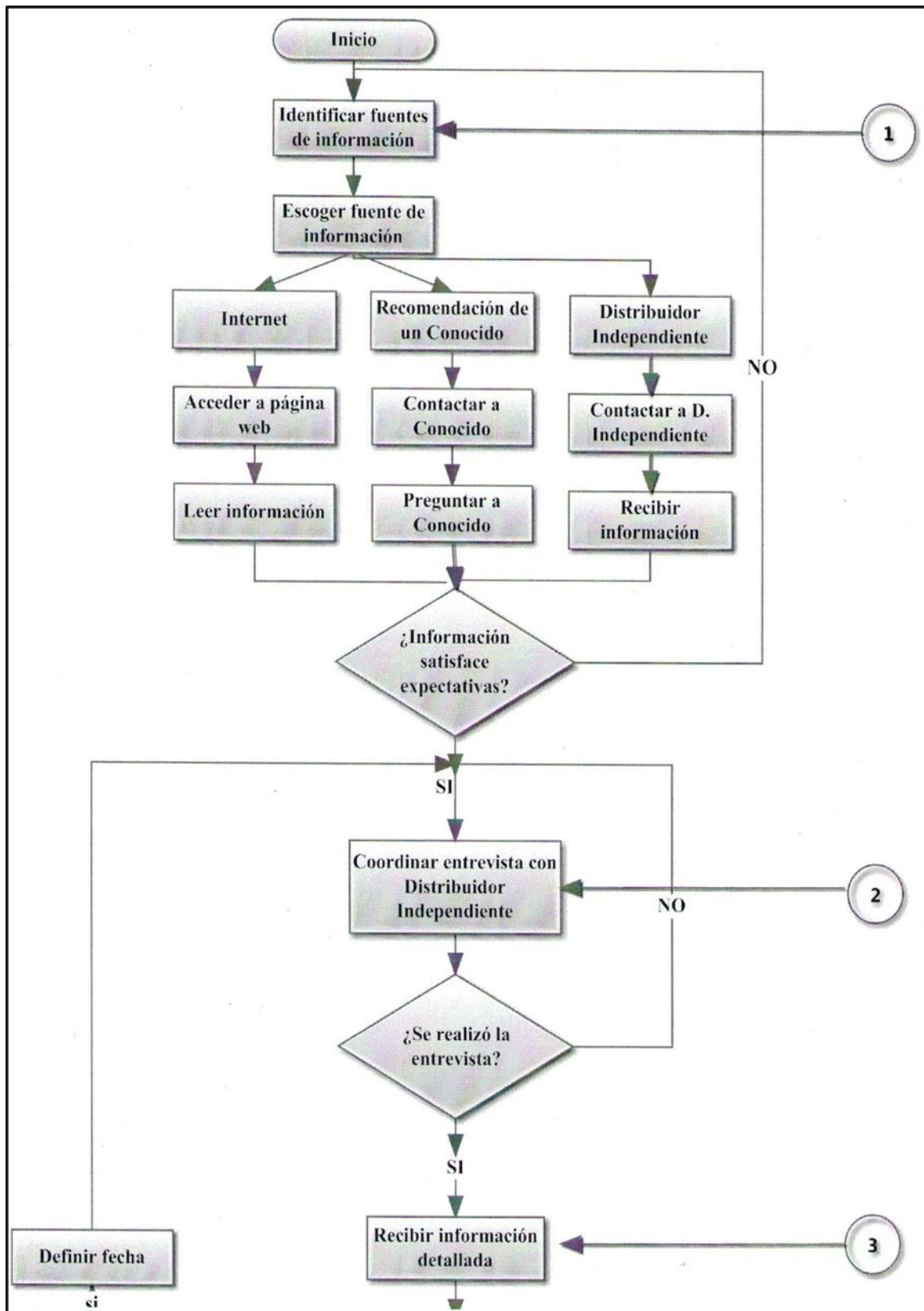
Diagrama de flujo servicio Prevenir Enfermedades

Fuente:

Análisis del autor

Elaborado por:

El autor



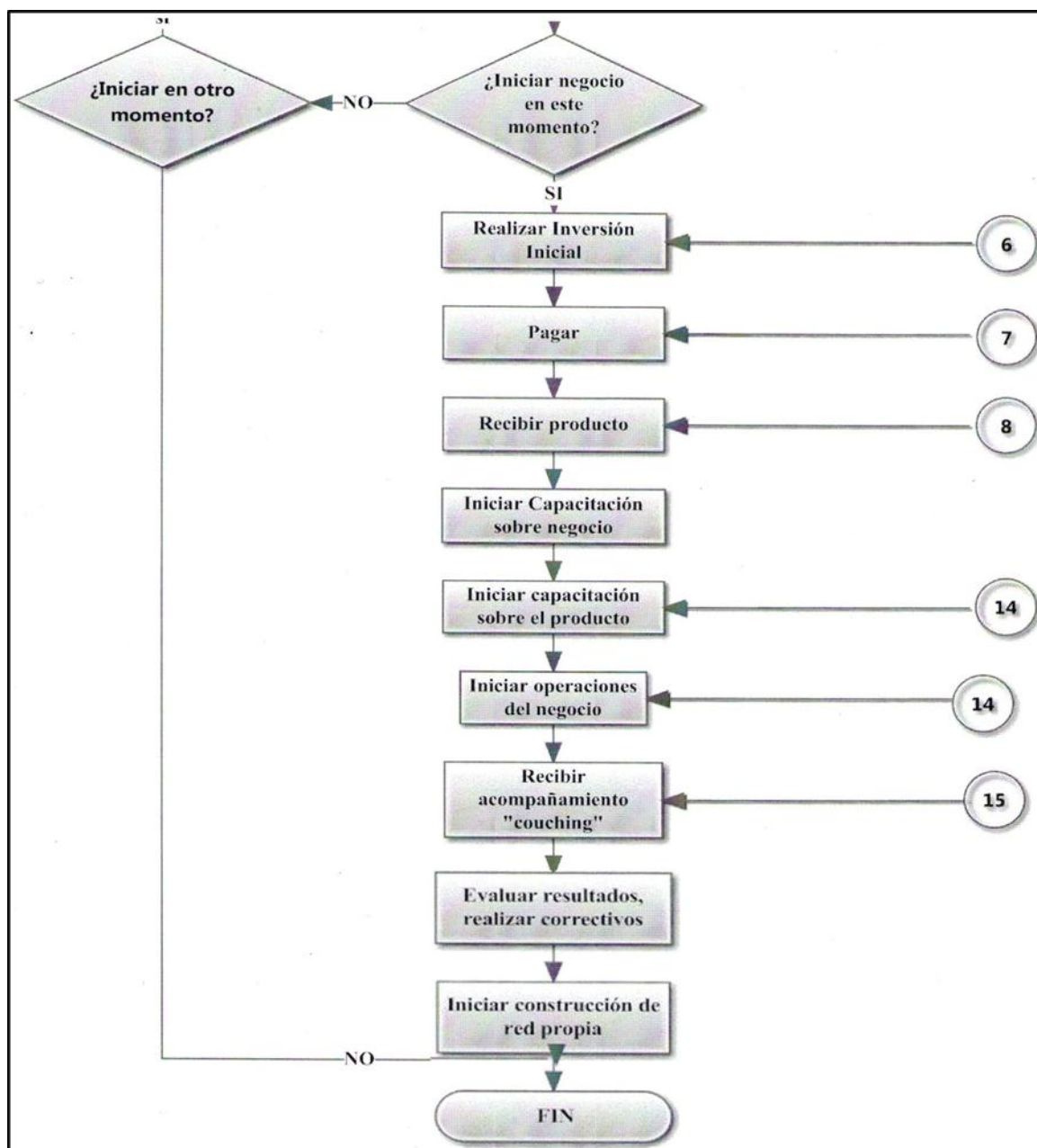


Figura 3.7 Diagrama de flujo servicio Generar Empleo
 Fuente: Análisis del autor
 Elaborado por: El autor

Con el soporte de los diagramas de flujo se pudo identificar los servicios fundamentales que la Red Multinivel, en sus dos Unidades Estratégicas de Negocios, ofrece. Estos servicios se detallan en la tabla 3.5

U. E. PROVEER BIENESTAR	Servicio Fundamental	Servicios Complementarios
	Reducción de peso	Evaluación y Seguimiento de disminución de peso Asesoramiento en hábitos de alimentación saludable
	Prevenir enfermedades	Asesoramiento en hábitos de alimentación saludable Asesoramiento en actividades físicas Entrega de productos a domicilio
U. E. GENERAR EMPLEO	Generar ingresos	Capacitación en productos Herbalife Capacitación en Negocio Multinivel Couching

Tabla 3.5 Descripción de los servicios fundamentales y complementarios de las Unidades Estratégicas de Negocio de la Red Multinivel

Fuente: El Autor

Elaborado por: El autor

De igual manera en la tabla 3.5 se detallan los servicios complementarios que la red ofrece y cuyos procesos que no son visibles para el cliente. Estos procesos se detallan en los diagramas de flujo de la siguiente serie de figuras.

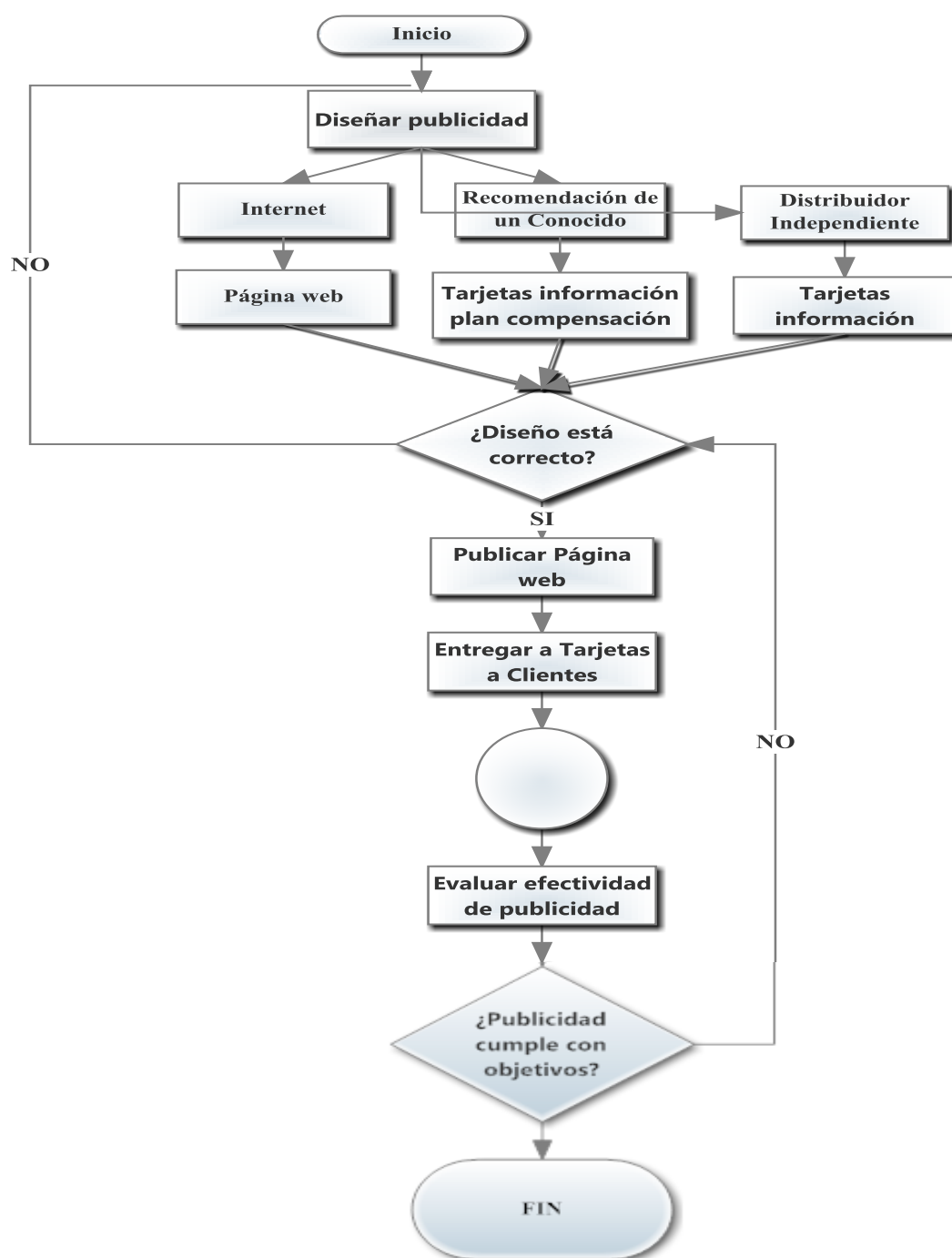


Figura 3.8

Diagrama de flujo servicio suplementario información

Fuente:

Análisis del autor

Elaborado por:

El autor

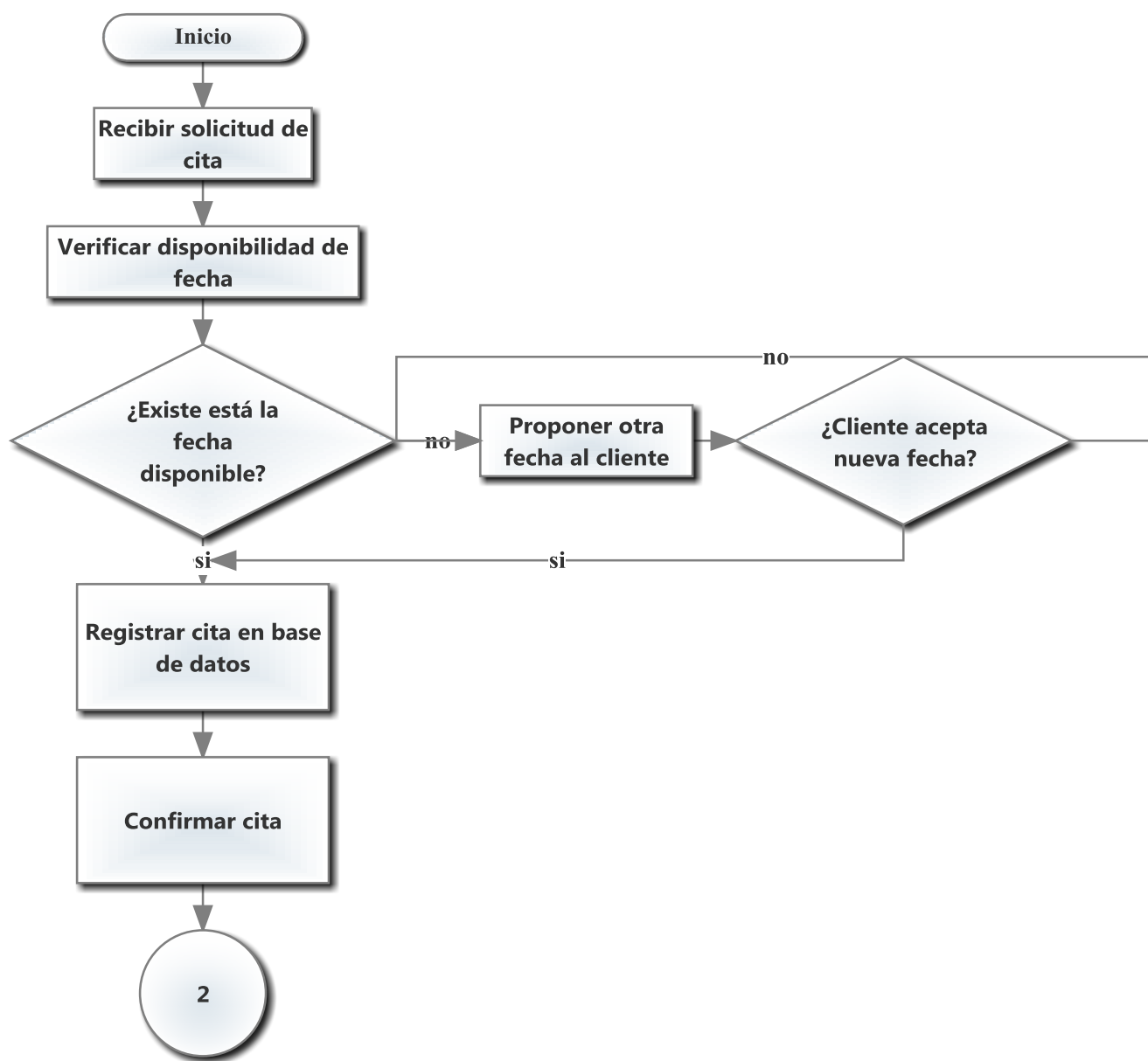


Figura 3.9

Fuente:

Elaborado por:

Diagrama de flujo servicio suplementario Citas

Análisis del autor

El autor

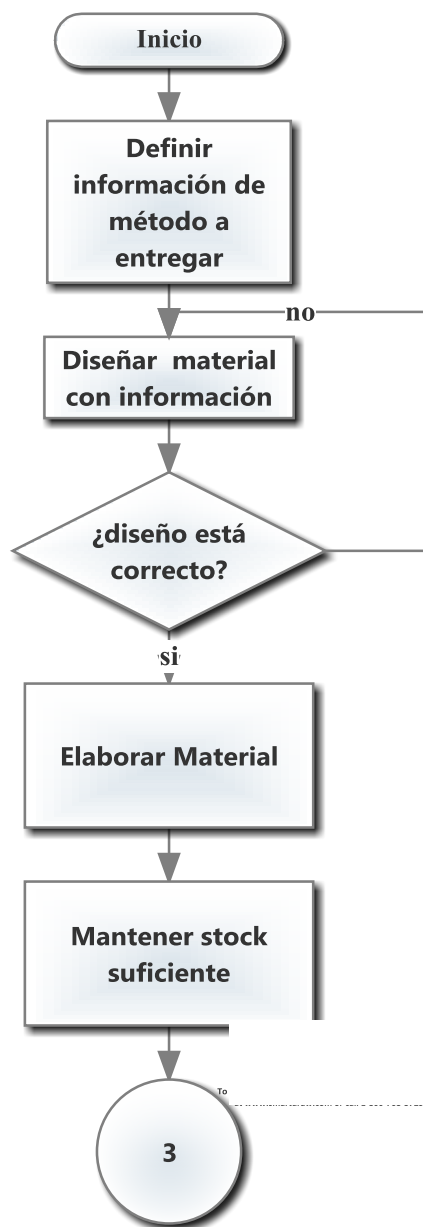


Figura 3.10
Fuente:
Elaborado por:

Diagrama de flujo servicio suplementario Información - Publicidad
Análisis del autor
El autor



Figura 3.11 Diagrama de flujo servicio suplementario Evaluación Electrónica control peso
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

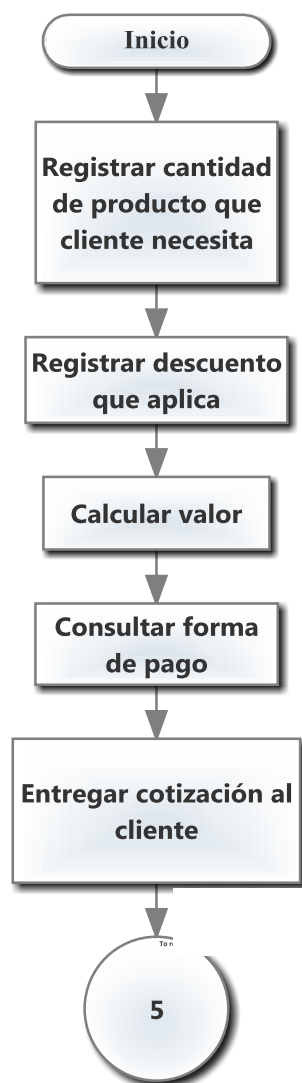


Figura 3.12

Fuente:

Elaborado por:

Diagrama de flujo servicio suplementario Cotización

Análisis del autor

El autor

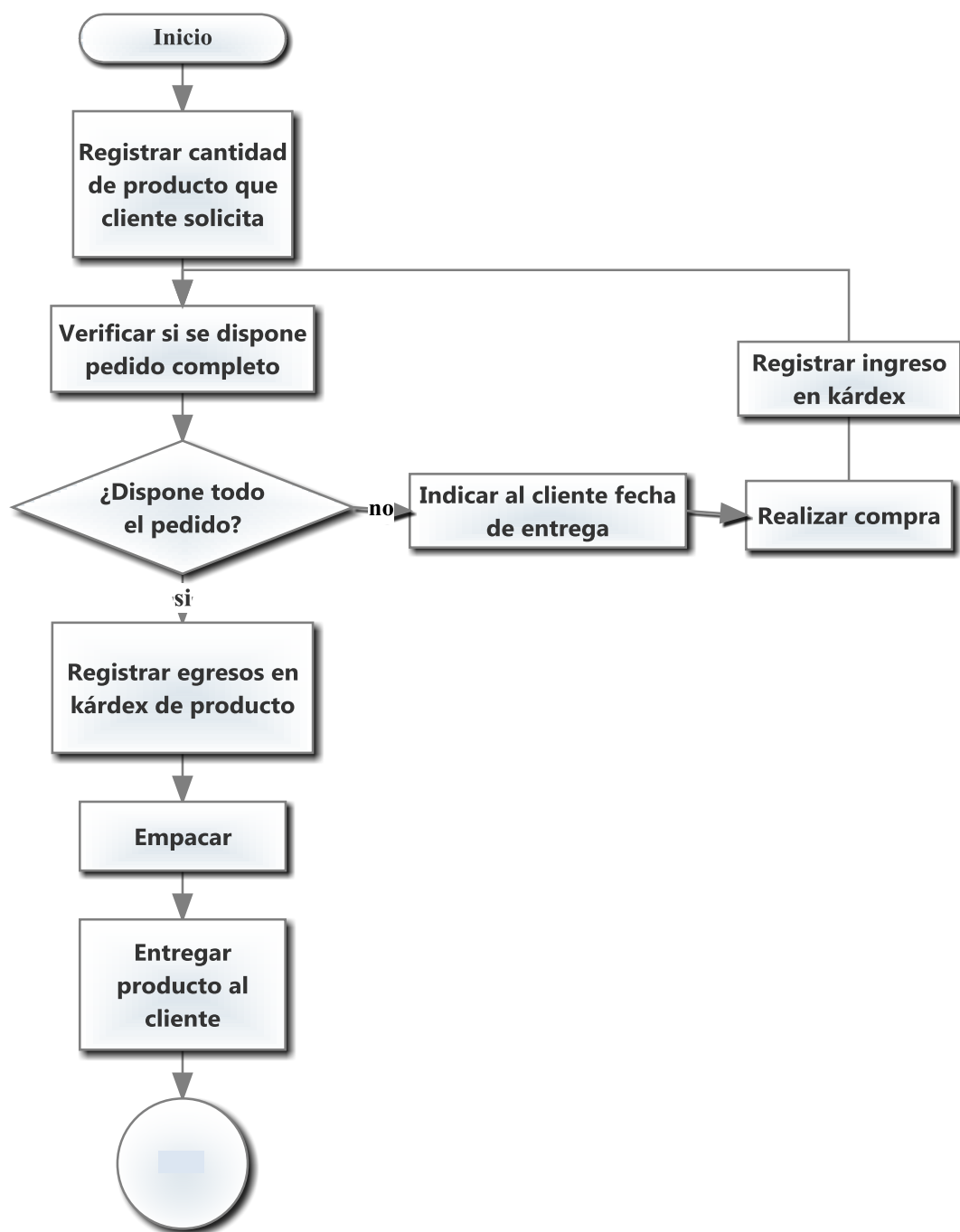


Figura 3.13 Diagrama de flujo servicio suplementario Toma y entrega de pedidos
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

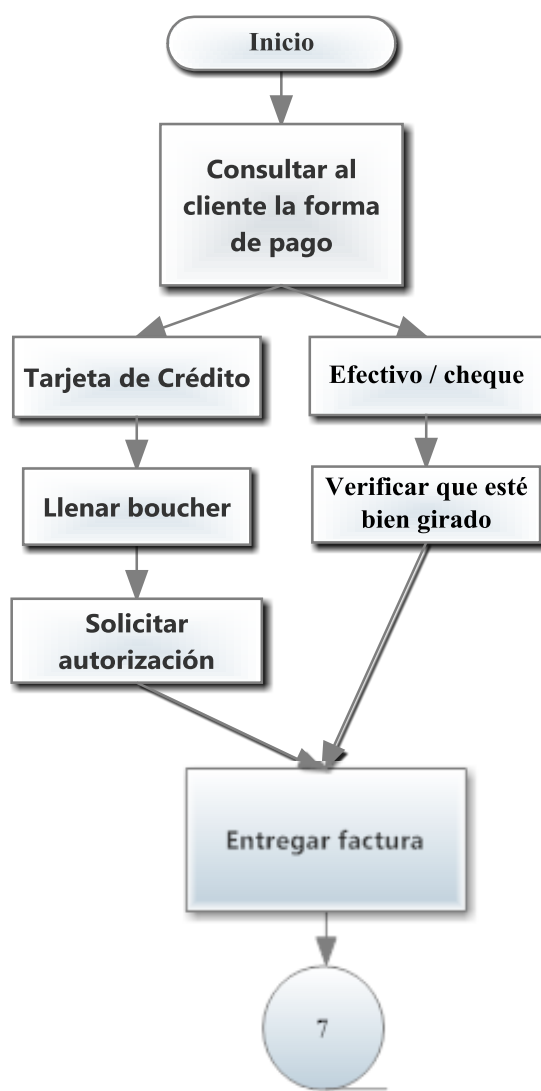


Figura 3.14

Fuente:

Elaborado por:

Diagrama de flujo servicio suplementario Pago

Análisis del autor

El autor

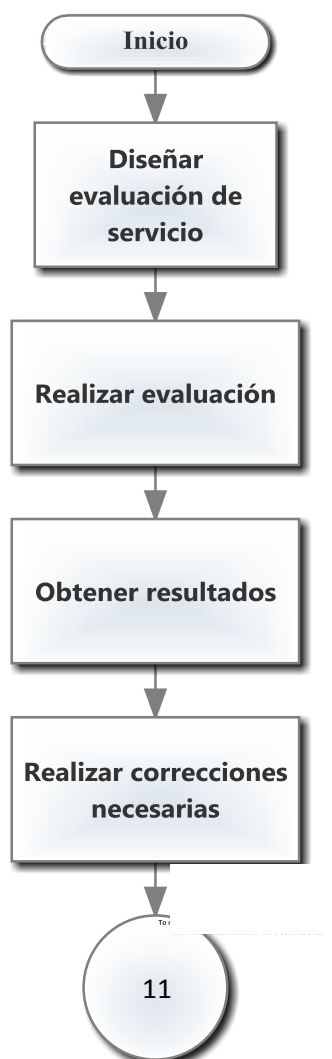


Figura 3.15 Diagrama de flujo servicio suplementario Evaluación
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

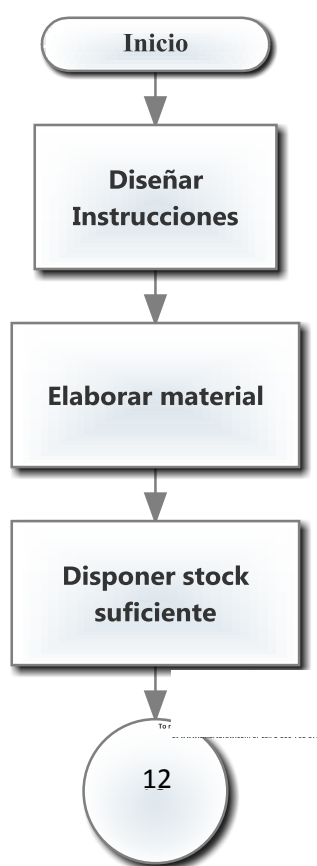


Figura 3.16

Fuente:

Elaborado por:

Diagrama de flujo servicio suplementario Evaluación resultados

Análisis del autor

El autor



Figura 3.17 Diagrama de flujo servicio suplementario Capacitación
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

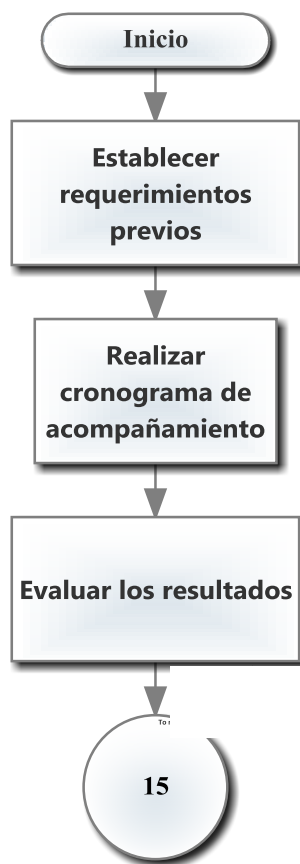


Figura 3.18 Diagrama de flujo servicio suplementario Coaching
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

Como se mencionó anteriormente, el servicio es un sistema cuyas partes deben funcionar en perfecta armonía para influir en la percepción del cliente y obtener su satisfacción. Parte de este funcionamiento “se expresa por la fluidez y la facilidad de estas interacciones, su eficacia, su secuencia y su grado de adecuación con lo que le gusta o no hacer al cliente.” (EIGLIER, 1989: 24)

Para garantizar que el sistema funcione perfectamente se ha utilizado la siguiente herramienta que permite relacionar las actividades que el cliente debe hacer para recibir el servicio (papel del cliente) con los soportes físicos necesarios para que reciba el servicio y las acciones que el personal de contacto (papel del personal de contacto) deber realizar para brindar el servicio.

El resultado de este análisis permite identificar y tomar conciencia de lo que debe ser la Red Multinivel para que privilegie el punto de vista del cliente que, cada vez más, es un actor exigente de la fabricación del servicio que compra.

En el futuro este tipo de análisis permitirá capacitar a los nuevos Distribuidores Independientes, facilitándoles la comprensión de su papel en el éxito comercial de su organización¹⁰³

En la siguiente serie de tablas se detallan los análisis realizados.

¹⁰³ Cfr. P. EIGLIER y E. LANGEARD (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A., p 28

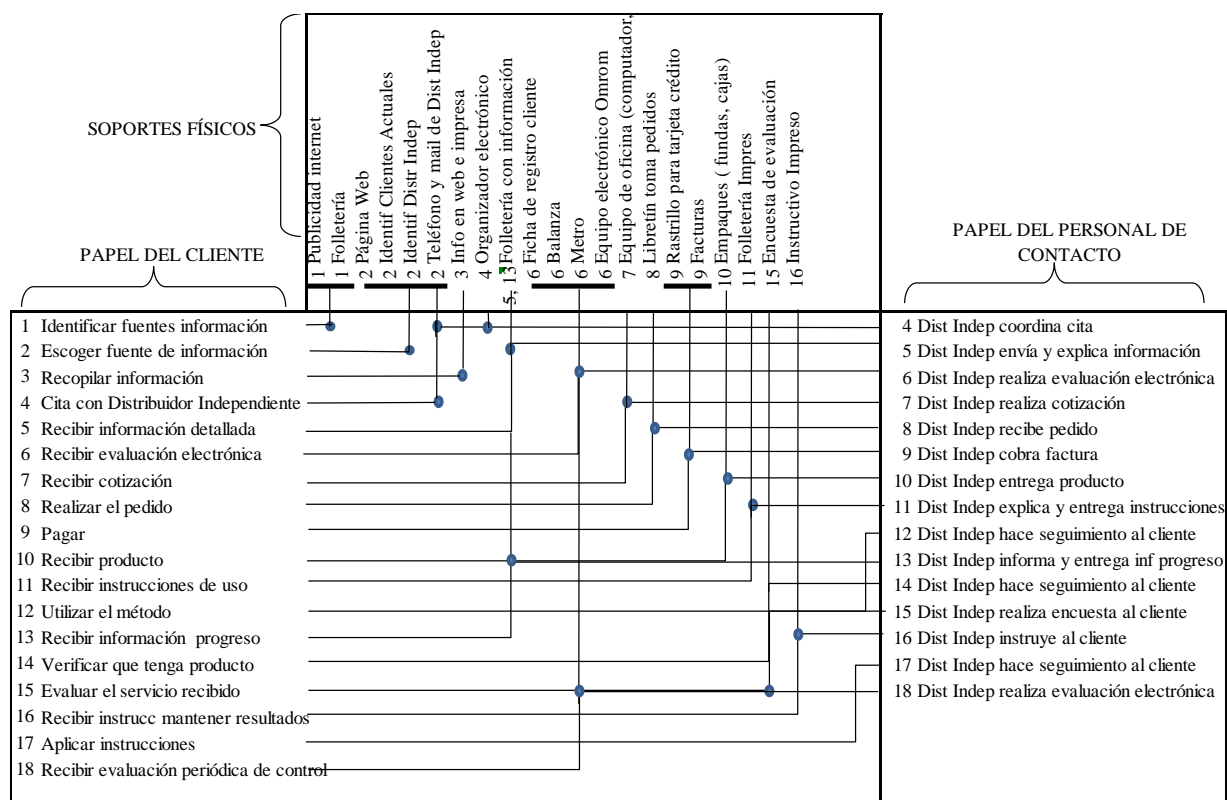


Tabla 3.6

Relaciones entre clientes y soportes físicos y personal de contacto para método de Control de Peso

Fuente:

Análisis del autor

Elaborado por:

El autor

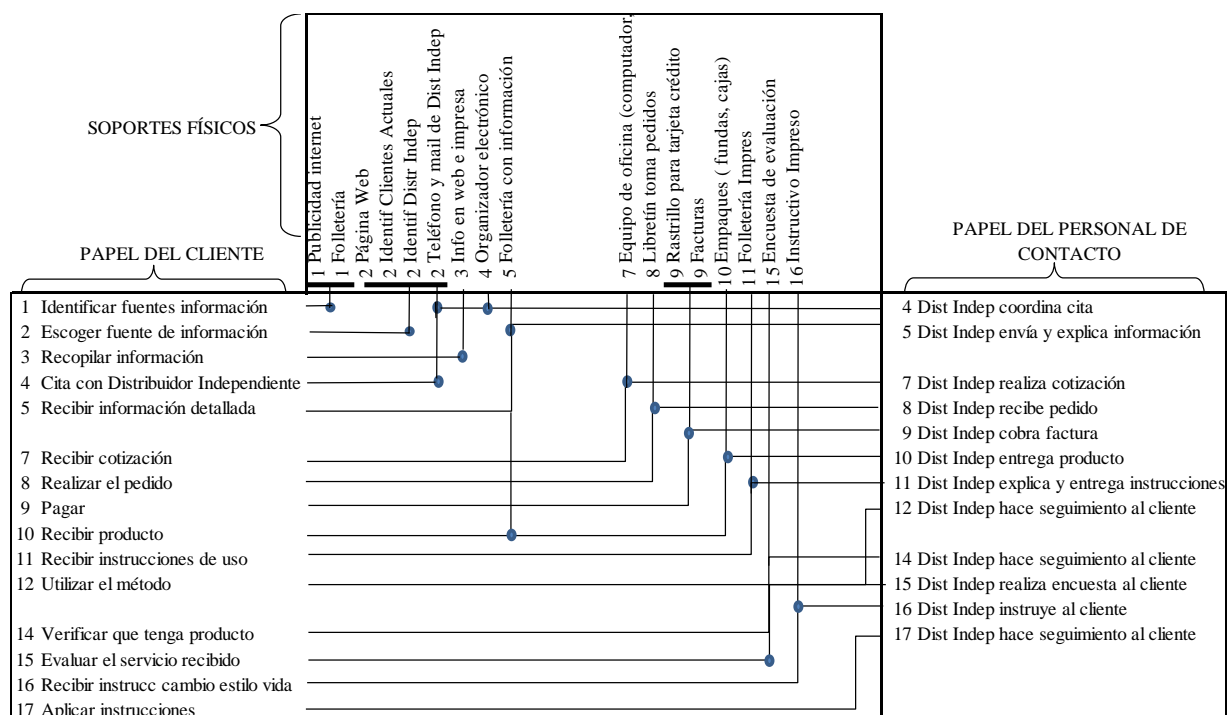


Tabla 3.7 Relaciones entre clientes y soportes físicos y personal de contacto para método Prevenir enfermedades

Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

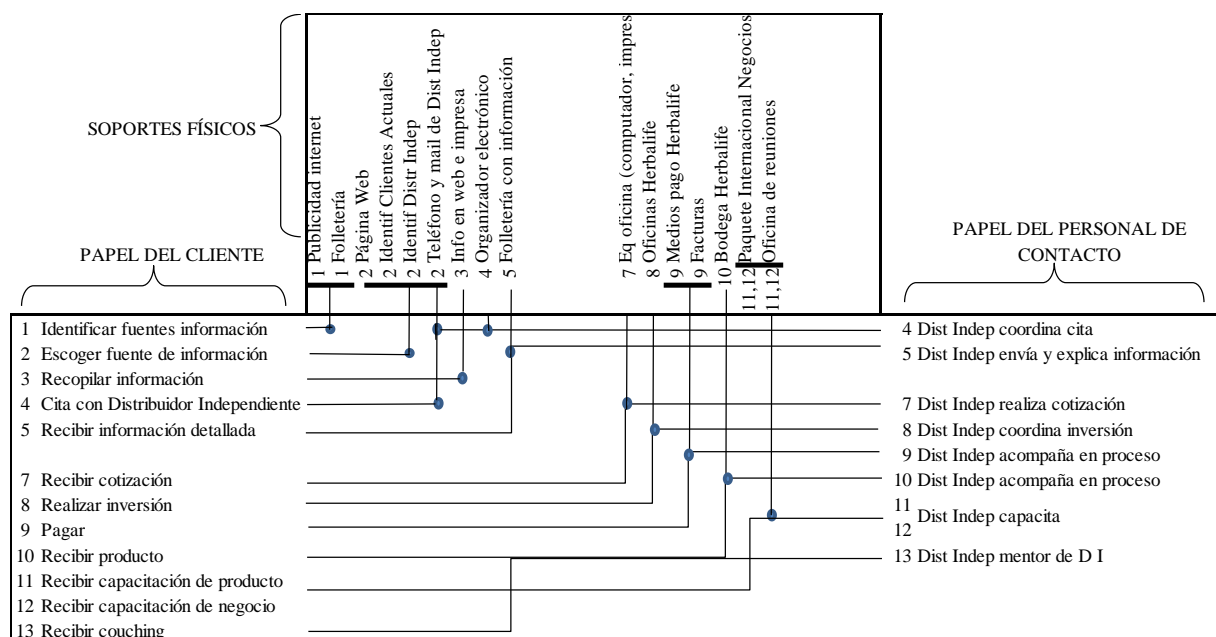


Tabla 3.8 Relaciones entre clientes y soportes físicos y personal de contacto para método Generar Empleo

Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

Una parte fundamental dentro del servicio que la Red Multinivel ofrece es el método que Herbalife propone, que se basa en el principio que indica que la nutrición es la fuente primaria de salud y bienestar.

La nutrición es principalmente el aprovechamiento de los nutrientes, es mantener el equilibrio homeostático del organismo a nivel molecular y macro sistémico, garantizando que todos los eventos fisiológicos se efectúen de manera correcta, logrando una salud adecuada y previniendo enfermedades.

Los procesos macro-sistémicos están relacionados a la absorción, digestión, metabolismo y eliminación, y los procesos moleculares o micro-sistémicos están relacionados al equilibrio de elementos como enzimas, vitaminas, minerales, aminoácidos, glucosa, transportadores químicos, mediadores bioquímicos, hormonas etc.¹⁰⁴

Los productos Herbalife son suplementos nutricionales que proveen a las personas una combinación exacta de los 114 nutrientes esenciales que necesitan cada día.

Las personas al consumir productos Herbalife se benefician de los resultados que una adecuada nutrición ofrece por lo que cada método es una combinación de productos diseñados para alcanzar resultados específicos.

Todos los análisis anteriores permiten definir el servicio con sus características para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, los servicios con sus características se detallan en la tabla 3.9

¹⁰⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Nutrici%C3%B3n>

U. E. PROVEER BIENESTAR	Necesidad Fundamental	Nombre del Servicio	Descripción del servicio	Beneficios Racionales para el Cliente	Beneficios Emocionales para el Cliente
	Reducción de peso	Guía para bajar de Peso	Instrucciones para perder peso a través de la quema natural de grasa corporal mediante el déficit calórico provocado por la ingesta de productos Herbalife.	Brinda los nutrientes necesarios para mantener al cuerpo saludable y equilibrado, reduce medidas, reduce el peso al nivel óptimo	Permite ser lo que quiere ser Permite estar en equilibrio uno mismo y con el entorno Ayuda a lucir bien
	Prevenir enfermedades	Guía para desayunar sano y prevenir enfermedades	Instrucciones para tener un desayuno saludable con suplementos nutricionales Herbalife	Provee de los nutrientes necesarios para aumentar la concentración y las capacidades cognitivas, ayuda a controlar mejor el apetito y evitar la ingesta excesiva de calorías. Es rápido práctico y sencillo de preparar	Permite despreocuparse de las enfermedades para ocuparse de disfrutar la vida
U. E. GENERAR EMPLEO	Generar ingresos	Guía para poner tu propio negocio	Couching para crear un Sistema de venta multinivel de productos Herbalife	Baja inversión y alto rendimiento que brinda el nivel de ingresos que se quiera alcanzar	Tener el dinero suficiente para comprar lo que siempre quiso tener

Tabla 3.9 Servicios que comercializa la Red Multinivel
Fuente: Análisis del autor
Elaborado por: El autor

3.7.2 Costo

Como se mencionó anteriormente el costo que el cliente tiene que asumir para acceder a los servicios de la Red multinivel tiene dos componentes: el precio (cantidad monetaria que debe pagar) y el valor que el cliente percibe al entregar esa cantidad monetaria.

El precio está determinado por las políticas que Herbalife establece, no está sujeto a variación o manipulación de parte de la Red Multinivel, estas políticas establecen descuentos por volumen de compras de acuerdo a la siguiente tabla:

Monto de Compras	Descuento del PVP
De 0 hasta 499 dólares	ninguno
De 500 a 1.000 dólares	25%
De 1001 a 2.500 dólares	35%
De 2.501 a 4.000 dólares	42%
De 4.001 dólares o más	50%

Tabla 3.10 Descuentos por monto de compras
Fuente: IBP Herbalife
Elaborado por: El autor

Los servicios complementarios identificados en la tabla 3.5 se ofrecerán como parte del servicio integral, sin solicitar valor monetario a cambio, de tal manera que el cliente podrá asociar los resultados obtenidos a utilizar los servicios de la Red, los servicios complementarios con el valor monetario entregado.

3.7.3 Conveniencia

Los servicios que ofrece la Red Multinivel tienen un nivel de contacto medio (ver Figura 3.2). Esta característica exige que para recibir el servicio el

cliente debe tener una atención personalizada de parte del Distribuidor Independiente.

El contacto entre el Cliente y el Distribuidor Independiente puede realizarse en el domicilio del cliente o en las oficinas del Distribuidor, sitio que se determinará de acuerdo a las preferencias del cliente.

3.7.4 Comunicación

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación es un concepto en el que participa activamente el cliente. Para aplicar este concepto es necesario sustentarse en el esquema base de la comunicación detallado en la figura 3.19

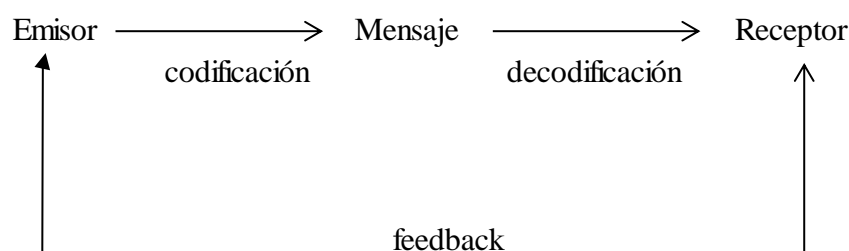


Figura 3.19 Sistema de Comunicación
 Fuente: EIGLIER, *Servucción P* 113
 Elaborado por: El autor

Donde evidentemente el emisor es la Red Multinivel, el receptor el cliente, el mensaje es lo que la Red desea comunicar, en este caso es el posicionamiento que se ha determinado para los servicios de la Red. El feedback, la retroalimentación que el cliente proporciona a la Red.

En una empresa de servicio todo elemento de la prestación del servicio comunica un mensaje, desde la infraestructura, la forma de atender del personal de contacto, la calidad del material impreso y su diseño, el entorno donde se desenvuelve el servicio, los clientes actuales, etc.

Por lo que la “gran dificultad de gestión reside en una concepción de la servucción apropiada al servicio que se quiere ofrecer, y en el rigor de mantenimiento de la multitud de detalles que constituyen esta servucción y los mensajes que emite”. (EIGLIER, 1989:113)

En el presente trabajo la servucción de los servicios de la Red Multinivel se ha desarrollado para que el cliente reconozca que dichos servicios sustenten el mensaje de posicionamiento escogido.

De igual manera los mensajes hacia el cliente deben ser coherentes con el posicionamiento escogido.

Para esto “la empresa de servicio dispone de dos grandes conjuntos de canales de comunicación: un primer conjunto de canales está constituido por los medios materiales –es el soporte físico y medios tradicionales- y un segundo conjunto constituido por los medios humanos –es el personal de contacto”.¹⁰⁵

La figura 3.20 explica de mejor manera estos conceptos.

¹⁰⁵ EIGLIER, (1989) Op. Cit. p.114

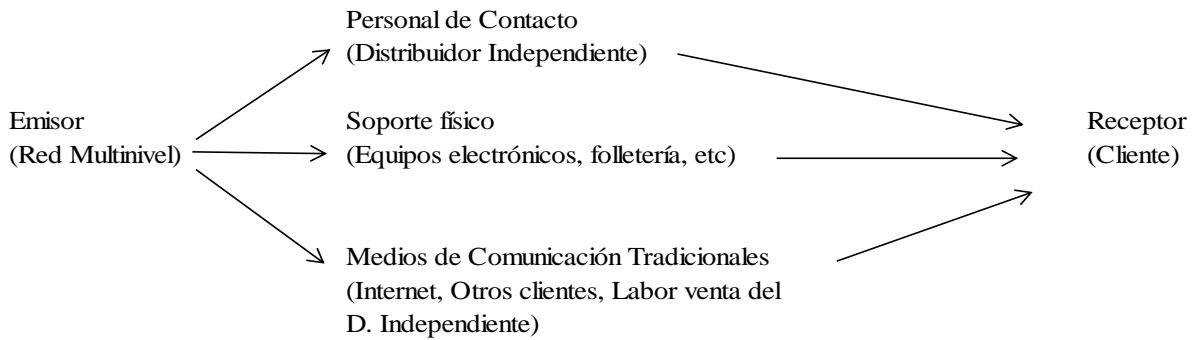


Figura 3.20 Canales del Sistema de Comunicación de Red Multinivel
 Fuente: EIGLIER, *Servucción*, P 114
 Elaborado por: El autor

Los medios materiales son los que componen el soporte físico del servicio, como los equipos electrónicos que se utilizan como el medidor de grasa corporal, los computadores, la folletería que en su diseño y contenido que debe ser coherente con el mensaje del posicionamiento, la oficina, su ubicación, decoración, distribución interna etc.

Los medios que se han escogido para difundir el mensaje son la página web, la gestión de venta del Distribuidor Independiente y el mensaje de recomendación de otros clientes.

Los objetivos que la comunicación debe alcanzar son:

- Informar a los clientes acerca de la empresa y de sus productos
- Persuadir a los clientes de que un producto específico ofrece la mejor solución para las necesidades de un cliente en particular.
- Recordar a los clientes la disponibilidad del producto y motivarlos para que actúen.¹⁰⁶

¹⁰⁶ C. LOVELOCK, (1997). Op. Cit. p. 377

3.8 DEFINICIÓN DE MOMENTOS DE VERDAD – RUTA CRÍTICA

Como se detalla en la figura 3.3 el servicio es un sistema que se compone de elementos “visibles” y no visibles para el cliente.

Los sistemas visibles están formados por los soportes físicos y el personal de contacto, que son dos elementos del sistema del servicio, donde el cliente interactúa con la organización de servicios.

Los instantes en que el cliente interactúa con la organización han sido denominados “momentos de verdad”

... podríamos decir que la calidad percibida se realiza en el momento de la verdad, cuando el proveedor de servicios y el cliente del servicio se enfrentan en la arena. En ese momento prácticamente están solos...

La habilidad, la motivación y los instrumentos empleados por el representante de la empresa, y las expectativas y la conducta del cliente, constituyen juntos el proceso de entrega del servicio.

En las corridas de toros, lo que está en juego es la vida del toro o la del matador (o posiblemente ambas). El "momento de la verdad" es el instante en el cual este último mata con destreza al toro, utilizando su espada; ¡difícilmente una analogía muy agradable para una organización de servicio que pretende crear relaciones a largo plazo con sus clientes! Por supuesto, el punto de vista de Normann es que lo que está en juego es la vida de la relación. En oposición a las corridas de toros, la meta es impedir que un desafortunado encuentro destruya lo que ya es una relación a largo plazo, mutuamente valorada, o que tiene el potencial de convertirse en una.¹⁰⁷

Llamaremos Ruta Crítica del Servicio a la agrupación secuencial de los momentos de verdad. De acuerdo a los flujogramas detallados en las figuras 3.5 a la 3.18 se han

¹⁰⁷ C. LOVELOCK, (1997) Op. Cit. p. 62

identificado los momentos de verdad, del servicio que la Red Multinivel ofrece, agrupados en distintos puntos de la ruta crítica definida.

RUTA CRÍTICA	PROCESOS DE CONTROL DE U. E. BIENESTAR	CARACTERÍSTICAS
ACCESO AL SERVICIO	-Recibir información detallada -Coordinar Cita personal con Distribuidor Independiente	Página Web, Tarjetas de información, Citas en lugar día y hora de preferencia del cliente
VENTA DEL SERVICIO	-Cita personal con Distribuidor Independiente -Evaluación Electrónica Control de Peso	Tiempo de duración cita 1 hora Uso de fichas de cliente personalizadas y equipo electrónico de medición de grasa corporal,
COTIZACIÓN /PAGO	-Recibir cotización -Realizar Pedido -Pagar	Entrega inmediata, por escrito y exacta Orden de compra por escrito, registro exacto de requerimiento del cliente Formas de pago: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, débito bancario
RECEPCIÓN DEL PRODUCTO	-Recibir el producto	Entrega máximo a 24 horas, completo, y adecuadamente empaquetado
SEGUIMIENTO/ POSVENTA	-Reposición de producto consumido -Evaluación de avance	Soporte en manejo de inventario del cliente Citas programadas de evaluación, entrega ficha de evolución de resultados del cliente

Tabla 3.11 Ruta Crítica de U. E. Negocios Bienestar
Fuente: Análisis Autor
Elaborado por: El autor

Estos momentos de verdad son ejecutados por el Distribuidor Independiente cuya actitud debe reflejar los atributos identificados en la investigación de mercados y que fueron detallados en las tablas 2.16 y 2.18.

Estas actitudes se las denominará componentes del servicio, cuya interacción con los momentos de verdad darán como resultado la satisfacción del cliente. Esta relación se grafica en la figura 3.21

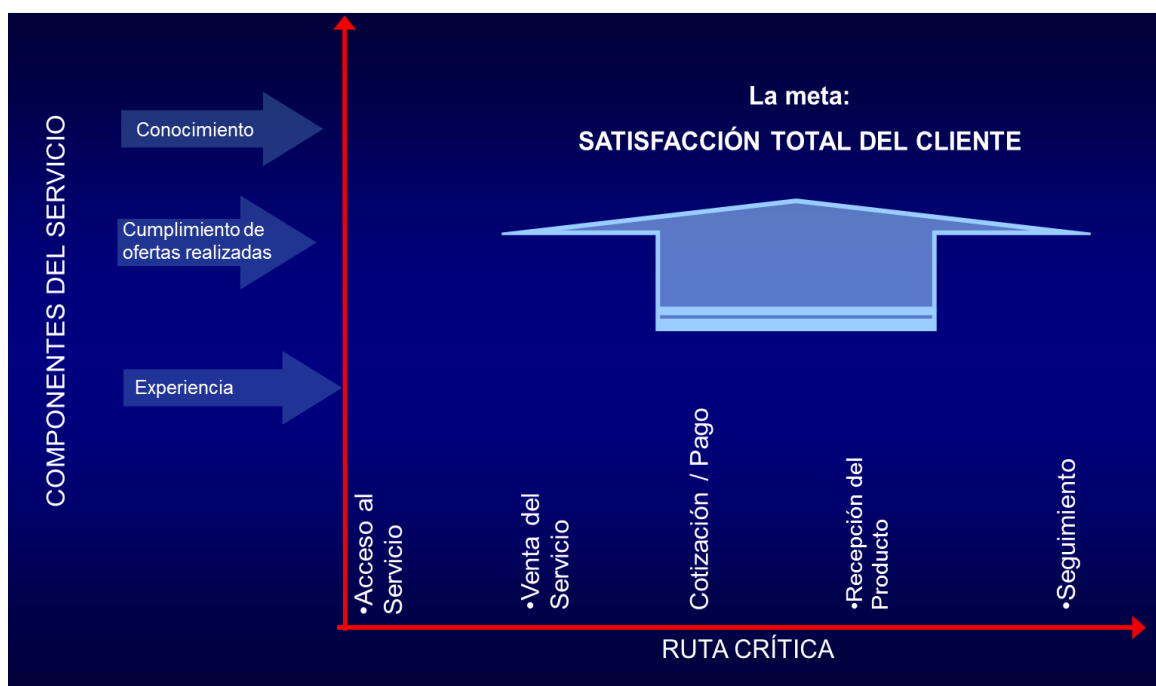


Figura 3.21 Interacción de los componentes de servicio y la ruta crítica de la Unidad de Negocios Bienestar
Fuente: Análisis del Autor
Elaborado por: El autor

Al igual que en la Unidad Estratégica anterior, la ruta crítica y los momentos de verdad, de la Unidad Estratégica Generación de Empleo, que son ejecutados por el Distribuidor Independiente cuya actitud debe reflejar los atributos identificados en la investigación de mercado que fueron detallados en la tabla 2.20, se detallan en la tabla 3.12 y en la figura 3.22

RUTA CRÍTICA	PROCESOS DE CONTROL DE U. E. G. EMPLEO	CARACTERÍSTICAS
ACCESO AL SERVICIO	-Recibir información detallada -Coordinar Cita personal con Distribuidor Independiente	Página Web, Tarjetas de información, Citas en lugar día y hora de preferencia del cliente
RECLUTAMIENTO DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE	-Cita personal con Distribuidor Independiente -Recibir información detallada	Tiempo de duración de cita 2 horas Información detallada en tríptico informativo
DECISIÓN DE INVERSIÓN	-Realizar Inversión inicial -Pagar -Recibir Producto	Asesoramiento personalizado de monto de inversión adecuada, análisis de tiempos y retornos esperados de inversión Formas de pago: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, débito bancario Acompañamiento en proceso de compra en oficinas de Herbalife
CAPACITACIÓN	-Recibir Capacitación sobre el producto -Recibir Capacitación sobre el negocio	Programada, material abundante, participativa
SEGUIMIENTO	-Coaching	Permanente, programado, evaluación resultados

Tabla 3.12 Ruta Crítica de U. E. Negocios Generación de Empleo
Fuente: Análisis Autor
Elaborado por: El autor

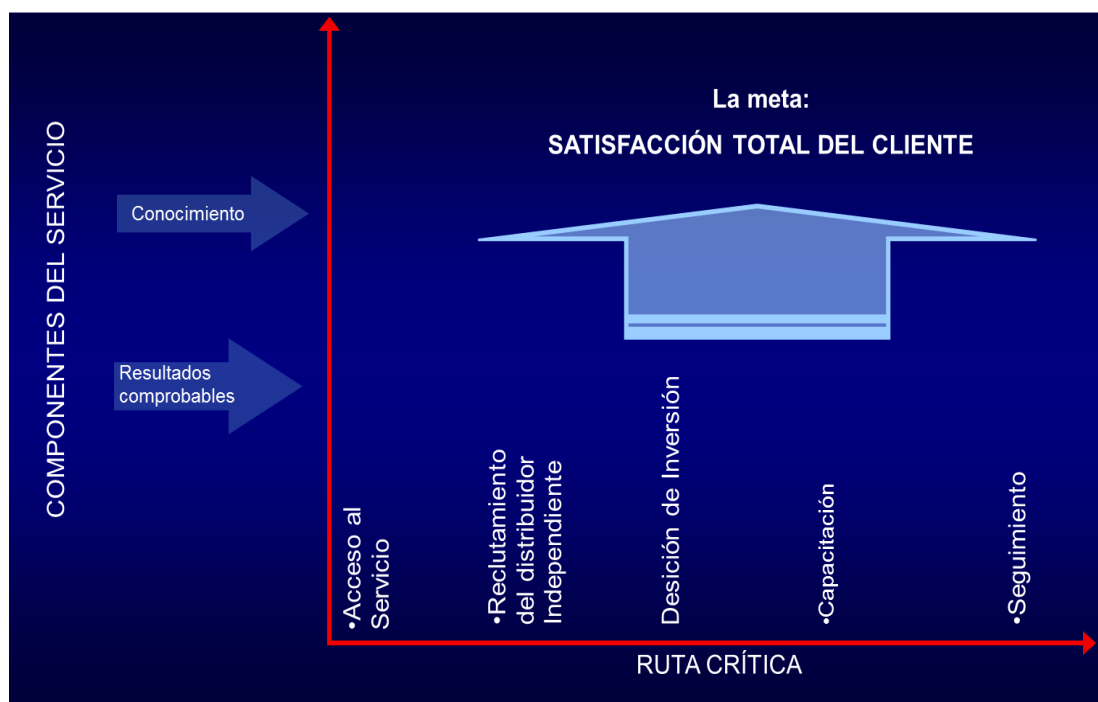


Figura 3.22 Interacción de los componentes de servicio y la ruta crítica de la Unidad de Negocios Generación de Empleo
Fuente: Análisis del Autor
Elaborado por: El autor

3.9 PROPUESTA ÚNICA DE VENTAS

Hasta el momento se han analizado y desarrollado los eslabones primarios controlables del modelo de la cadena de valor adoptada en el presente trabajo.

Como resultado de estos análisis y desarrollos, se han definido los servicios que la Red Multinivel va a ofrecer a sus clientes de los segmentos de mercado escogidos, para satisfacer las necesidades identificadas en la investigación de mercado.

Estos servicios engloban todos los atributos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes objetivos. Desde la perspectiva del cliente, los atributos son los beneficios que recibirán los clientes al adquirir los servicios de la Red Multinivel, a cambio del precio establecido.

De acuerdo a estas consideraciones, en este subtítulo se plantea la Propuesta única de ventas de los servicios que la Red Multinivel ofrece.

“La propuesta única de ventas es una declaración explícita, clara, fácil de entender y convincente respecto al por qué los clientes deberían comprar nuestros productos y no los de otros. Así, es una suerte de “argumento de venta”, dirigido a los clientes nuevos o potenciales que defiende el hecho de que nuestro producto agrega más valor que las otras alternativas del mercado.”¹⁰⁸

Para generar la propuesta única de ventas de la Red Multinivel se utilizará un enfoque “resonante” el cual asume que los clientes actuales o los potenciales, no disponen de

¹⁰⁸ C. ORMAZÁBAL (2011). [<http://www.nacionPM.com>], **Revisando el concepto de Valor**

tiempo para evaluar las distintas ofertas del mercado, por lo que se resalta únicamente el beneficio clave.¹⁰⁹

La propuesta única de ventas desarrolladas para cada segmento se detalla en la tabla 3.13.

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Servicio	Guía para bajar de peso	Guía para bajar de peso	Guía para prevenir enfermedades con un desayuno saludable	Guía para poner tu propio negocio
Beneficio	Estilo de vida sano	Verse bien sin esfuerzo	Estar sano para disfrutar de la vida	Tener lo que siempre quiso tener
Necesidad Fundamental	Bajar de peso	Bajar de peso	Salud	Ingresos Extras
Racional ¿Porqué satisface la necesidad?	Nutrición Natural con baja cantidad de calorías	Nutrición Natural con baja cantidad de calorías	Proveer al cuerpo nutrientes esenciales para su adecuado funcionamiento	Venta directa de productos exitosos
Mensaje	Descubre cómo vivir a plenitud cambiando tu estilo de vida	Cómo lucir espectacular fácil y divertidamente	Averigua cómo despreocuparte de las enfermedades y ocuparte de disfrutar tu vida	Cómo tener tu negocio propio y no quebrar en el intento

Tabla 3.13 Promesa Única de Ventas para cada segmento que atenderá la Red Multinivel
Fuente: Análisis Autor
Elaborado por: El autor

¹⁰⁹ Cfr. C. ORMAZÁBAL (2011). [<http://www.nacionPM.com>], **Revisando el concepto de Valor**

4. RETENCIÓN DEL CLIENTE

Como se ha mencionado en el presente trabajo, la preferencia o no, del cliente por los servicios de la Red Multinivel, determinará el éxito o fracaso de este negocio.

Como lo describe Kotler “El éxito comercial depende de capturar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa” para esto es necesario desarrollar una relación con el cliente perdurable en el tiempo.

Una relación valiosa es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos de la entrega del servicio exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlos.

La empresa tendrá una relación valiosa con sus clientes cuando, a lo largo del tiempo, los beneficios de servir a un cliente se pueden extender más allá de los ingresos, para incluir aspectos intangibles como el aprendizaje obtenido al trabajar con un cliente.

El hecho de tener una buena relación entre las dos partes implica que entre ellas hay una relación positiva mutua, en oposición a simplemente realizar una serie de transacciones casi anónimas.

Mientras más tiempo permanece un cliente con una empresa en cada una de esas industrias, más utilidades dejaba el servicio que se proporcionaba.

Con base en este aumento de las utilidades, hay cuatro factores que trabajan en beneficio del proveedor, para crear utilidades incrementales.

En orden de magnitud, al final de un cierto periodo de tiempo a largo plazo, estos factores son:

- Utilidad de las compras crecientes (o, en el caso de una tarjeta de crédito o un ambiente bancario, balance de cuentas más altos)
- Utilidades debido a la reducción de los costos de operación.
- Utilidades de las referencias de otros clientes.
- Utilidades de un precio elevado. .¹¹⁰

¹¹⁰ C. LOVELOCK. (1997). Mercadotecnia de Servicios. Prentice - Hall. p.196-197

Se puede afirmar entonces que es necesario generar una adecuada relación con el cliente para obtener su lealtad.

Es importante destacar que la servucción del servicio, desarrollado en el presente trabajo, ha sido encaminada a tener estos resultados, por lo que el Distribuidor Independiente debe estar totalmente comprometido con la satisfacción del cliente, es decir, debe hacer parte de su vida los enunciados de la propuesta de valor detallados anteriormente..

Esta actitud del Distribuidor Independiente, evidenciada con la aplicación de los enunciados de la propuesta de valor, generará una reacción en cadena que desembocará en la lealtad de los clientes de la Red, lo que se traducirá en utilidades permanentes del negocio. Este concepto ha sido denominado Cadena Servicio – Utilidad, que fue desarrollado por investigadores de la Universidad de Harvard, L. Heskett y L. Schlesinger, quienes en su libro "The Service-Profit Chain" demuestran que existe una relación directa entre las experiencias de servicio superior, la lealtad del cliente y rendimiento financiero, que da como resultado mayores utilidades y crecimiento de la empresa.¹¹¹

Los eslabones de esta cadena adaptados al modelo de negocio de la Red Multinivel se detallan a continuación:

La calidad interna DE LA RED impulsa la satisfacción de los DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES: Cómo pueden ser motivados los Distribuidores Independientes,

¹¹¹ J. PEREIRA (2010) *Cadena Servicio – Utilidad*, [http://www.mercadeo.com/81_cadena_serv.htm]

sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de sus ganancias, tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso de los Distribuidores Independientes asociados a la Red.

La calidad interna DE LA RED impulsa la satisfacción de los DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES: Cómo pueden ser motivados los Distribuidores Independientes, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de sus ganancias, tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso de los Distribuidores Independientes asociados a la Red.



Figura 4.1 Cadena Lealtad - Utilidad de la Red Multinivel
 Fuente: Conceptos de Varios autores (Lovelock, Pell, Schiffan)
 Elaborado por: El autor

La satisfacción de los DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES impulsa su lealtad: Si un DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

La lealtad de los DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES ASOCIADOS impulsa su productividad: Quién sino el mismo DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE asociado a la RED, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámico y real dentro de la RED.

La productividad de los DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES impulsa el valor del servicio: El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE asociado a la RED, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas, como el soporte físico y cada elemento de la servucción diseñada.

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente: Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios, que le ofrece LA RED MULTINIVEL, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. LOVELOCK asegura que si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo.

4.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La servucción ha sido diseñada para generar valor al cliente y así poder alcanzar la completa satisfacción de los clientes, de tal manera que se pueda sustentar el posicionamiento escogido y como se mencionó, el éxito del negocio.

Philip Kotler define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas."

Si el resultado es neutro, no se habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que significará que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positivo, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto, se habrá ganado un cliente *hípersatisfecho*. Lo cual significa, para la empresa, una mayor fidelidad del cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus expectativas a otros, así como también, personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en lugar de criticar y maltratar.¹¹²

Para poder determinar los tres niveles de satisfacción mencionados (neutro, insatisfacción, híper satisfacción) es necesario identificar dos elementos adicionales que interactúan en la satisfacción del cliente: Rendimiento percibido y las expectativas de los clientes.

El rendimiento percibido es todo el conjunto de satisfacciones que el cliente percibió a lo largo de todo el proceso que la empresa realizó para brindar el servicio. Este

¹¹² F. GOSSO (2008) *Hipersatisfacción del Cliente*, México: Panorama Editorial, S.A. p. 77

rendimiento es determinado desde el punto de vista del cliente, basado en los resultados que el cliente obtuvo al recibir el servicio. Esos resultados pueden ser influenciados por las opiniones de otros clientes, del estado de ánimo del cliente o su forma de pensar.

Las expectativas son los resultados que los clientes esperan recibir al utilizar el servicio. Esas expectativas se generan por: las promesas que la empresa hace sobre los beneficios que brinda el servicio; experiencias de consumo anteriores, opiniones de amistades, familiares, líderes de opinión etc.; y por promesas que ofrecen los competidores.¹¹³

Por lo anotado anteriormente resulta imprescindible medir la satisfacción del cliente, de tal manera que se garantice el éxito en el tiempo de la Red Multinivel.

¹¹³ Cfr. P.KOTLER. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación. p. 592 - 596

4.2 MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: ÍNDICE DE PROMOTOR NETO (IPN)

Es un indicador propuesto por Frederick Reichheld, cuyo principal objetivo fue encontrar una métrica que ayuda a relacionar la satisfacción de los clientes con el crecimiento de los beneficios de la empresa.

Reichheld manifestó que los métodos tradicionales de investigación de la satisfacción, estaban basados en encuestas complejas y por lo tanto ineficaces, por lo que realizó una investigación a 4000 clientes de distintas industrias como: Servicios Financieros, Cable y Telecomunicaciones, Informática, Comercio Electrónico, Seguros de automóviles y Proveedores de Servicio de Internet, con una serie de preguntas de los estudios de lealtad (Loyalty Acid Test) como:

¿Qué probabilidad hay de que siga usted comprando los productos o servicios de la empresa X?

¿Qué nota le pondría en general a la calidad de productos o servicios de la empresa X?

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con que la empresa X merece su fidelidad?

¿Recomendaría la empresa X a un amigo o colega?

El resultado fue sorprendente, había una pregunta que era la que mejor funcionaba en las industrias estudiadas y que guardaba una mayor correlación con hábitos de recompra y de recomendación: ¿Recomendaría la empresa X a un amigo o colega? A esta pregunta la denominó la “Pregunta Decisiva” (The Ultimate Question)¹¹⁴

¹¹⁴ Cfr. F. REICHHELD (2007) *La pregunta decisiva*, España: Ediciones Detusto, p 11-22

Consideró que alguien que haga una recomendación personal es porque está convencido que la empresa ofrece un valor excepcional en cuanto a precio, características, calidad, funcionalidad, facilidad de uso y otros aspectos prácticos, en definitiva debe sentirse bien con el tipo de relación que tiene con dicha empresa¹¹⁵

El índice de promotor neto se asienta en la visión fundamental de que todos los clientes de una empresa pueden segmentarse en tres categorías. Los Promotores, son los satisfechos entusiastas que siguen comprando los productos de una empresa y animan a sus amigos a imitarles. Los pasivos son clientes satisfechos pero no entusiastas que pueden caer en mano de nuestros competidores con facilidad. Y los detractores son clientes insatisfechos atrapados en una mala relación con la empresa.¹¹⁶

“La escala utilizada para puntuar las respuestas a la pregunta fue de cero a diez, donde diez significa muy probable que recomiende a la empresa, cinco implica neutralidad y cero significa un no rotundo”. (REICHHELD: 2007 p 34)

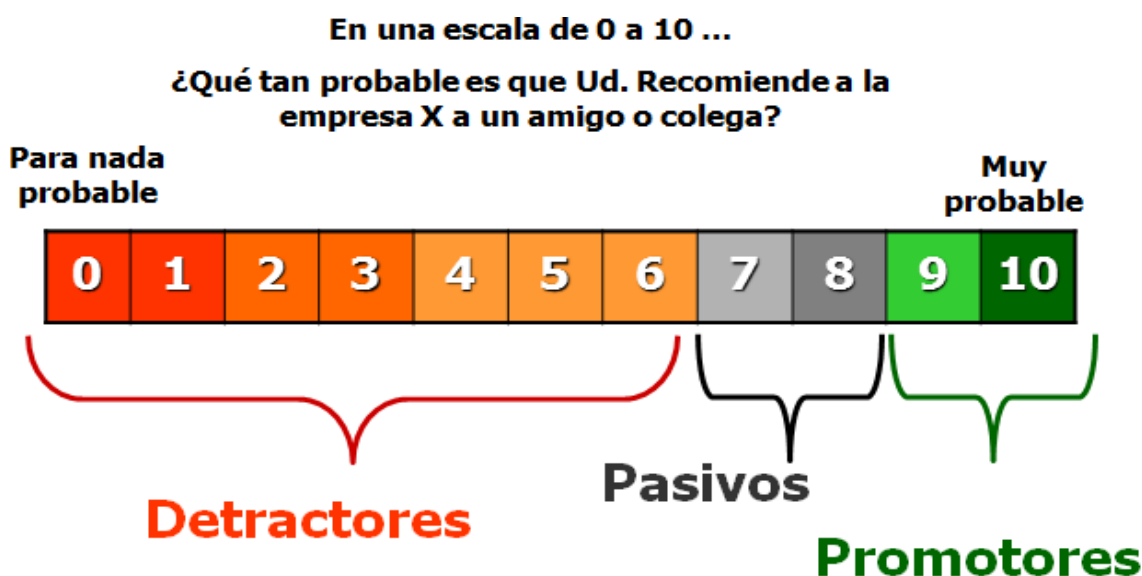


Figura 4.2 Escala de medición de IPN
Fuente: REICHHELD, La pregunta decisiva, p 34
Elaborado por: El autor

¹¹⁵ Cfr. F. REICHHELD (2007) La pregunta decisiva, España: Ediciones Detusto, p 24

¹¹⁶ F. REICHHELD (2007) La pregunta decisiva, España: Ediciones Detusto, p 25

El IPN se calcula con la fórmula: Promotores – Detractores = IPN donde las empresas que operan con un IPN entre 50% y 80% tienen altos rendimientos, mientras que las que operan con un IPN entre 10% y 15% no son capaces de tener crecimientos sostenibles y rentables.¹¹⁷

Este método de medición será utilizado por la Red Multinivel de tal manera que se pueda corregir las causas que puedan estar originando insatisfacción en sus clientes.

¹¹⁷ Cfr. F. REICHHELD (2007) La pregunta decisiva, España: Ediciones Detusto, p 25

4.3 LEALTAD DEL CLIENTE

Según Kotler clientes leales son aquellos que “siempre usan la marca, siempre y cuando esté disponible.”

Existe una gran diferencia entre “Satisfacción” y “Lealtad”. Definitivamente estos dos conceptos no son lo mismo: la satisfacción de los clientes constituye la antesala a su lealtad. Nada más. De hecho, en condiciones de libre competencia un Cliente Leal siempre será un Cliente muy Satisfecho, pero un Cliente muy Satisfecho no necesariamente es un Cliente Leal. El embudo de Marketing de Kotler explica esta diferencia.

“El embudo de Marketing identifica el porcentaje del mercado meta potencial en cada etapa del proceso de decisión, desde apenas consciente hasta muy leal. Los consumidores deben superar cada etapa antes de convertirse en clientes leales.”

(KOTLER: 2012, p 140)

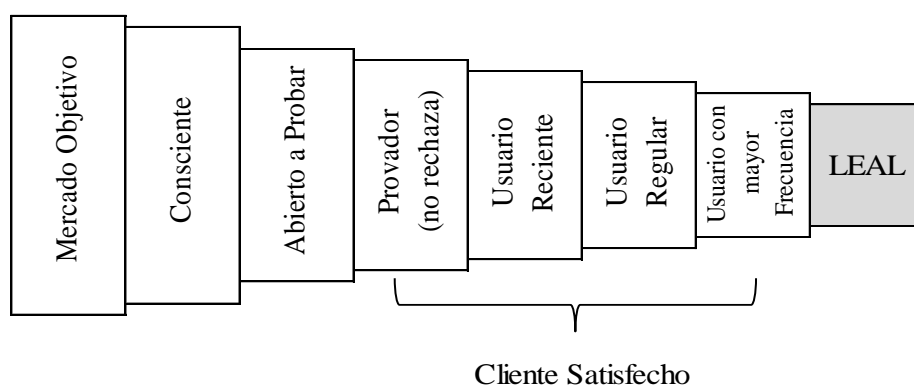


Figura 4.3 Embudo Marketing
Fuente: Kotler
Elaborado por: El autor

En cada una de las etapas del embudo el cliente evidencia las siguientes actitudes:

- *Consciente:* He escuchado sobre la marca.
- *Abierto a Probar:* Estoy abierto a probar la marca, pero no lo he hecho.
- *Probador que no rechaza:* He probado y la utilizaría de nuevo, pero no lo he hecho en los últimos tres meses.
- *Usuario reciente:* He usado la marca en los últimos tres meses, pero no soy usuario regular.
- *Usuario Regular:* Soy un usuario regular, pero no es la marca que uso más a menudo.
- *Usuario:* Uso esta marca más a menudo, aunque también uso otras.
- *Leal:* Siempre uso esta marca, siempre y cuando esté disponible.

Se puede observar que el cliente, desde la etapa de probador hasta la de usuario, se encuentra satisfecho con el producto – servicio, sin embargo tan solo al final de las etapas se puede considerar leal.

De acuerdo a Terry Vavra la fidelidad obedece a percepciones emocionales del cliente, mientras que la satisfacción obedece a las percepciones del rendimiento funcional del servicio.

Estos dos aspectos, los emocionales y funcionales, detallados en las figuras 3.21 y 3.22, la Red Multinivel los gestionará en la interrelación de los componentes de servicio y la ruta crítica.

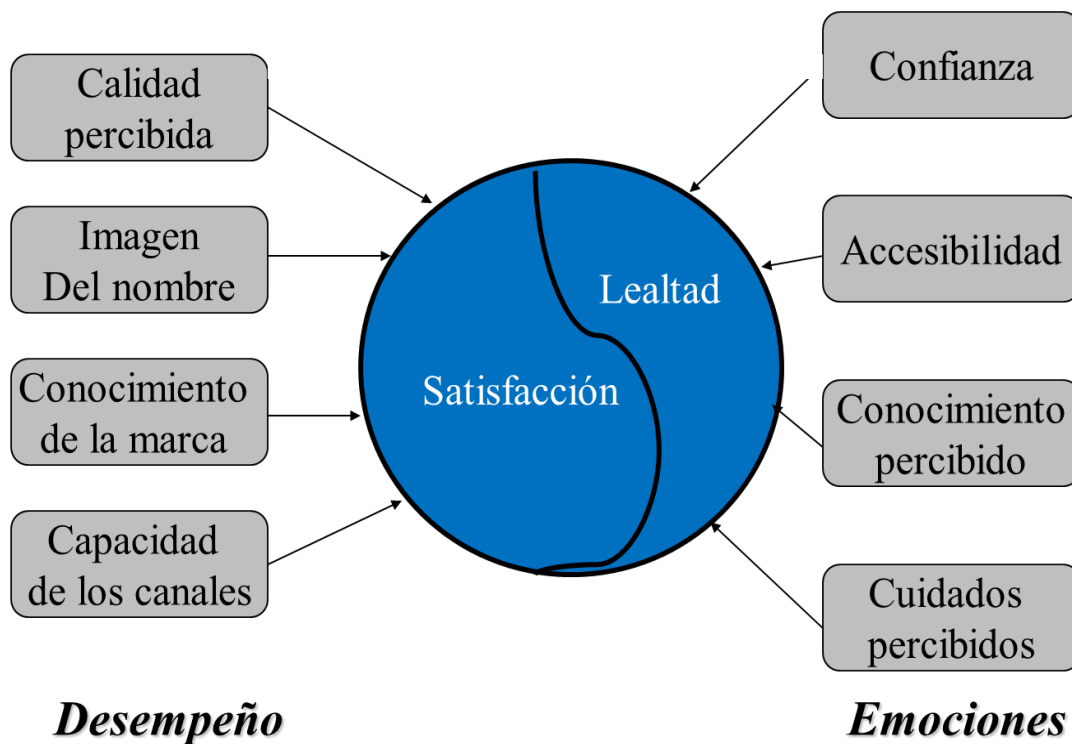


Figura 4.4

Relación entre la satisfacción y la fidelidad de los clientes

Fuente:

T. VAVRA, Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000

Elaborado por:

El autor

Es necesario destacar que un cliente fiel lo produce un Distribuidor Independiente fiel, por lo que la preocupación por el bienestar de cada uno de los Distribuidores Independientes de la Red, será una cualidad de la cultura organizacional de la Red.

4.4 MEDICIÓN DE LEALTAD DEL CLIENTE

El mantenimiento de una cartera de clientes satisfechos y fieles proporciona a la empresa un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas y, con ello, una mejora de situación económica y competitiva en los mercados (Ravald y Grönroos, 1996; Yang y Peterson, 2004). En este sentido un clientela leal permite aumentar el volumen de ventas de la empresa (Gwinner, 1988), reducir los costes de comunicación para atraer nuevos clientes (Payne y Frow, 2005) y crear capital de marca (Bhattacharya y Sen, 2003). Estas ventajas son posibles gracias a que la lealtad del cliente puede llevar a una mayor inelasticidad de la demanda ante subida del el precio, publicidad boca – oído para la empresa, ventas cruzadas y mayor resistencia ante las acciones de la competencia (Barnes and Howlett, 1998).¹¹⁸

Por tanto, se puede concluir que el logro de la Lealtad de los Clientes es un objetivo crítico para cualquier organización, por lo que su periódica medición es un asunto obligado: lo que no se mide, no se conoce, por lo que no se puede controlar y, por ende, no es susceptible de mejoras.

Para esto la Red Multinivel utilizará la prueba ácida de la lealtad propuesta por Reinchiel, la que mide la lealtad de los clientes y de los colaboradores.

Estos dos cuestionarios se detallan en el Anexo 2

¹¹⁸ M. RUIZ (2009). *Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista*. Valencia: Universia, Business Review, p 102

5. PLAN DE COMPENSACIÓN DE HERBALIFE

Hasta el momento en el presente trabajo se ha tratado cómo debe ser desarrollado el negocio de la Red Multinivel.

Como se ha mencionado, la Red para complementar sus servicios distribuye los productos de Herbalife.

Esta distribución es la que genera los ingresos a la red, como se detalló en la tabla 1.1 las formas de comercializar los productos (venta de productos al detalle y reclutamiento de nuevos distribuidores) permiten alcanzar distintos niveles de calificación los que otorgan los distintos niveles de ingresos para los Distribuidores Independientes.

Sin embargo es necesario conocer a profundidad cómo opera el plan de compensación.

El plan de compensación de Herbalife contempla siete formas distintas que el Distribuidor Independiente tiene para obtener ingresos que son: Venta de productos al por menor, Venta de productos al por mayor, Regalías, Vacaciones, Bonos Mensuales de Producción, Bonos Anuales.

5.1 VENTA DE PRODUCTOS AL POR MENOR

Cada nueva persona que decide desarrollar el negocio, al inscribirse como Distribuidor Independiente, recibe la autorización para vender los productos de Herbalife y un descuento automático del 25% sobre el precio de venta al público.

Herbalife otorga descuentos adicionales por el volumen de compras.

Para medir este volumen Herbalife utiliza un sistema de acumulación de puntos (cada punto equivale aproximadamente 1 dólar). El distribuidor Independiente puede acceder a mayor descuento al acumular mayor cantidad de puntos de acuerdo a la siguiente tabla:

Puntos acumulados	Descuento del PVP
0 a 500	25%
501 a 2.499	35%
2.500 a 4.999	42%
5.000 o más	50%

Tabla 5.1 Descuentos otorgados por Herbalife por acumulación de puntos
 Fuente: Plan Marketing de Herbalife
 Elaborado por: El autor

Entonces cada Distribuidor Independiente puede ganar entre 25 y 50 dólares por cada 100 dólares que venda.



Figura 5.1 Ventas al por menor
 Fuente: Plan Marketing de Herbalife
 Elaborado por: El autor

Como es evidente, esta cantidad de dólares que puede ganar el Distribuidor Independiente, dependerá del nivel de descuento que tenga y el número de clientes a los que pueda vender.

5.2 VENTA DE PRODUCTOS AL POR MAYOR

Reclutar significa que el Distribuidor Independiente puede motivar a otras personas para que también vendan al por menor los productos, estas nuevas personas se inscribirán y quedarán en los registros de Herbalife bajo la línea del Distribuidor Independiente que los motivó a iniciar el negocio, quién se convierte en un patrocinador.

De esta forma el patrocinador vende productos a través de otros Distribuidores Independientes, lo que se denomina venta al por mayor.

Herbalife otorga al patrocinador el porcentaje que resulta de restar el 50% menos el descuento que ha alcanzado el nuevo distribuidor, por lo que cada Patrocinador puede recibir del 8% al 25% de todas las ventas que realice cada Distribuidor Independiente que reclute.

DISTRIBUIDOR		Patrocinador
Puntos acumulados	Descuento Alcanzado	% por Ventas al Por Mayor
0 a 500	25%	50% - 25% = 25%
501 a 2.499	35%	50% - 35% = 15%
2.500 a 4.999	42%	50% - 42% = 8%
5.000 o más	50%	50% - 50% = 0%

Tabla 5.2 Descuentos otorgados por Herbalife por acumulación de puntos
Fuente: Plan Marketing de Herbalife
Elaborado por: El autor



Figura 5.2 Ventas al por mayor
 Fuente: Plan Marketing de Herbalife
 Elaborado por: El autor

Es evidente que mientras más nuevos Distribuidores Independientes se reclute, más ingresos por venta al por mayor se puede recibir.

Es importante señalar que el patrocinador recibirá este ingreso de todas los Distribuidores Independientes que estén inscritos debajo de él y que no hayan alcanzado el 50% de descuento en la venta al por menor.

5.3 REGALÍAS

Como se puede apreciar en la tabla 5.2, la persona que fue reclutada, también puede alcanzar el descuento máximo del 50%. Cuando esto sucede el Patrocinador ya no puede recibir ningún valor por venta al por mayor, por lo que automáticamente pasa a recibir regalías.

Las regalías son el 5% del total de las ventas que realizan los nuevos mayoristas y sus respectivos grupos, que se encuentran en la línea descendente del Patrocinador.

La línea descendente la componen todos los nuevos Distribuidores Independientes que se inscriben bajo el Promotor.

Herbalife no pone límite al número de niveles hacia abajo que el patrocinador puede tener, es decir que un patrocinador puede recibir regalías de α número de mayoristas que se encuentren en su línea descendente.

De este concepto recibe el nombre de Multinivel el sistema de compensación, y es el que permite tener grandes ingresos residuales al Distribuidor Independiente.

Estos ingresos residuales pueden ser generados por Distribuidores que se encuentren en cualquier parte del mundo, no tienen límite e inclusive pueden ser heredados.

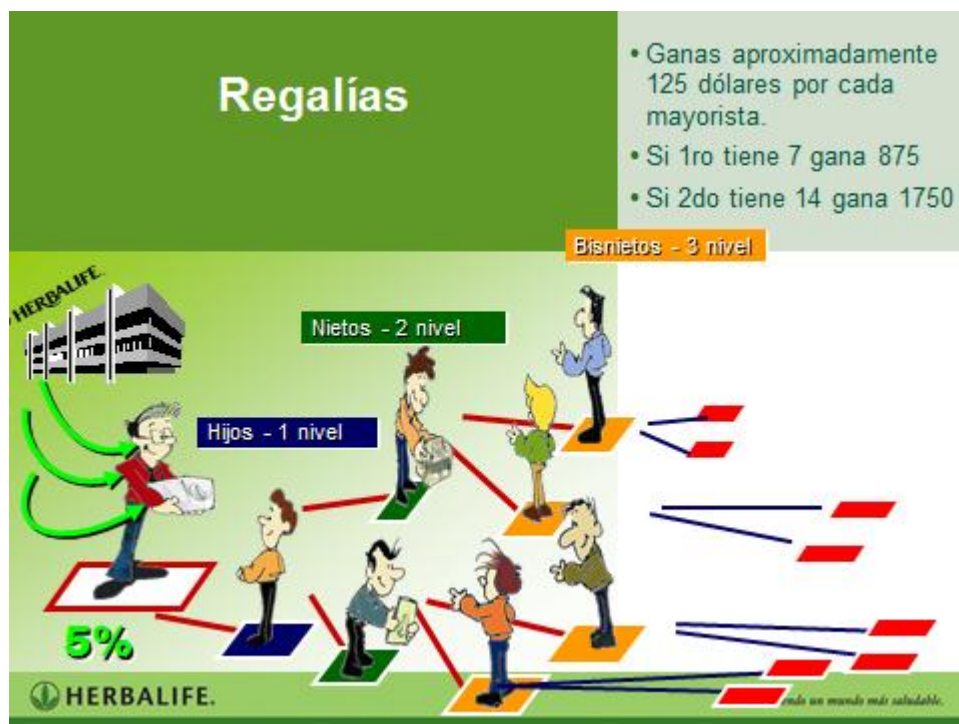


Figura 5.3 Ingresos por regalías
 Fuente: Plan Marketing de Herbalife
 Elaborado por: El autor

Las regalías la empiezan a recibir los Distribuidores Independientes que han alcanzado el nivel de Equipo Presidente, lo que representa un ingreso promedio mínimo de 10.000 dólares mensuales.

En el Ecuador existen Distribuidores Independientes que tienen más de 50.000 dólares mensuales, esto demuestra que la abundancia del plan de compensación puede ser realidad en nuestro medio.

Por todo esto el alcanzar el nivel de Equipo Presidente, es la meta de todas las personas que se desafían a desarrollar el negocio como Distribuidores Independientes de Herbalife.

5.4 VACACIONES, BONOS MENSUALES DE PRODUCCIÓN, BONOS ANUALES

Las vacaciones son premios anuales los que se ganan por cumplimiento de un volumen de ventas establecido.



Figura 5.4 Ingresos por Vacaciones
Fuente: Plan Marketing de Herbalife
Elaborado por: El autor

El bono mensual es un porcentaje, que va desde el 2% al 7%, que se suma al 5% de las regalías que se obtiene por acumulación de volumen de compra establecido.

El bono anual es un % del total de las ventas de toda la organización del Distribuidor Independiente, se lo gana al cumplir volumen de ventas establecido.

Con este plan de compensación, Herbalife entrega a sus Distribuidores el 73% de sus ventas anuales. Si se considera que vendió 5.000 millones de dólares, los Distribuidores de Herbalife en todo el mundo recibieron 3.650 millones de dólares en el 2011.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1 MISIÓN

Generar, en el Ecuador y el Mundo, riqueza y mejor calidad de vida.

Para lo cual utilizaremos los últimos avances científicos y tecnológicos que estén al alcance.

6.2 VISIÓN

Seremos la Red Multinivel Ecuatoriana con mayor número de Distribuidores Independientes que pertenecen al Equipo Presidente.

6.3 OBJETIVO GENERAL

Crear una Red Multinivel para comercializar productos Herbalife en la ciudad de Quito, que permita generar 100.000 dólares de ingresos por año.

6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Vender 24 guías para bajar de peso (GBP) y/o guías para desayunar sano (GDS), cada mes.

- b) Reclutar 13 Distribuidores Independientes nuevos cada mes, que inviertan 700 dólares inicialmente.
- c) Entrenar a cada nuevo Distribuidor Independiente a para que pueda vender, en un ciclo de 5 meses, 5 guías el primer mes, 10 guías el segundo mes, 14 guías el tercer mes, 19 guías el cuarto mes, y 24 guías mensuales a partir del quinto mes.
- d) Capacitar a los Distribuidores independientes, que cumplan el ciclo de 5 meses, para que sean capaces de reclutar a otros Distribuidores Independientes.
- e) Tener un ciclo nuevo cada mes a partir del quinto mes.

6.5 ESTRATEGIAS

Los análisis anteriores permiten “clasificar los diferentes producto - mercado cubiertos por una empresa en función de los atractivos del mercado de referencia (análisis de atractivo) y en función de las posiciones detentadas en cada producto – mercado (análisis de competitividad). El objetivo es, pues, definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre estas dos dimensiones. A ese efecto, se tendrá que recurrir a la noción de cartera de productos - mercados, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis estratégico, favoreciendo un análisis de las actividades de la empresa y sugiriendo una gestión selectiva y una asignación de los recursos óptima como sea posible. En base al diagnóstico resultante de un análisis de cartera, diferentes estratégicos de desarrollo pueden ser consideradas.¹¹⁹

En el presente trabajo se utilizará el método atribuido a la General Electric y McKinsey, llamado matriz atractivo – competitividad que se apoya sobre dos indicadores que son: la cuota de mercado relativa, que indica cuán atractivo es un mercado, y la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que indica la competitividad de la Unidad Estratégica del Negocio vs el mercado. Estas dos variables dependen además de otras variables o indicadores de competitividad, de los que existen varias listas posibles establecidas por varios autores como Abell y Hannond en 1979; McNammee en 1984.¹²⁰

Los criterios de evaluación de los dos indicadores se han tomado de las figuras 8.2a y 8.2b detalladas por Lambin.

El análisis de los indicadores de competitividad para la Unidad Estratégica del negocio Proveer Bienestar se detalla en las tablas 6.1, y 6.2. De igual manera el

¹¹⁹ J., LAMBIN (1991). Op. Cit. p. 255

¹²⁰ Cfr. J. LAMBIN. (1991) *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A., p.260 - 261

análisis de los indicadores de competitividad para la Unidad Estratégica Generación de Empleo se detalla en las tablas 6.3 y 6.4.

Criterios	Escala de Evaluación			Evaluación	Peso Total
	Débil 1	Media 3	Fuerte 5		
Potencial de Margen Bruto	<25%	25 a 40%	> 40%	5.00	0.25
Dureza de la competencia	Oligopolio estructurado	Competencia no estructurada	Competencia atomizada	4.00	0.20
Posibilidades de Diferenciación (además del precio)	Producto Banalizado	Producto poco diferenciable	Producto muy diferenciable	3.80	0.19
Concentración de la clientela	>2000	2000 a 200	< 200	2.00	0.10
TOTAL					0.740

Tabla 6.1 Análisis de indicadores de competitividad para la evaluación del Atractivo de Mercado de la Unidad Estratégica: Proveer Bienestar
Fuente: Análisis de autor
Elaborado por: El autor

Criterios	Escala de Evaluación			Evaluación	Peso Total
	Débil 1	Media 3	Fuerte 5		
Cuota de mercado relativa	< 1/3 del líder	> 1/3 del líder	Líder	3.70	0.15
Precio de Coste	> Competidor directo	= competidor directo	< Competidor directo	2.00	0.08
Cualidades distintivas	Producto "mee too"	Producto poco diferenciado	Producto único en su género	4.50	0.18
Herramientas de Venta	Intermediarios no controlados	Intermediarios controlados	Venta directa	4.00	0.16
Notoriedad - imagen	Inexistente	Imagen vaga	Fuerte imagen	4.20	0.17
TOTAL					0.736

Tabla 6.2 Análisis de indicadores de competitividad para la evaluación de la Competitividad del Mercado de la Unidad Estratégica: Proveer Bienestar
Fuente: Análisis de autor
Elaborado por: El autor

Criterios	Escala de Evaluación			Evaluación	Peso Total
	Débil 1	Media 3	Fuerte 5		
Potencial de Margen Bruto Ingresos por Red Multinivel	no tiene	limitado	infinito	5.00	0.25
Dureza de la competencia	Oligopolio estructurado	Competencia no estructurada	Competencia atomizada	4.20	0.21
Posibilidades de Diferenciación (además del precio)	Producto Banalizado	Producto poco diferenciable	Producto muy diferenciable	3.50	0.18
Concentración de la clientela	>2000	2000 a 200	< 200	1.00	0.05
TOTAL					0.69

Tabla 6.3 Análisis de indicadores de competitividad para la evaluación del Atractivo de Mercado para los Mercado de la Unidad Estratégica: Generación de Empleo
Fuente: Análisis de autor
Elaborado por: El autor

Criterios	Escala de Evaluación			Evaluación	Peso Total
	Débil 1	Media 3	Fuerte 5		
Cuota de mercado relativo	< 1/3 del líder	> 1/3 del líder	Líder	3.00	0.12
Precio de Coste	> Competidor directo	= competidor directo	< Competidor directo	4.00	0.16
Cualidades distintivas	Producto "mee too"	Producto poco diferenciado	Producto único en su género	3.50	0.14
Herramientas de Venta	Intermediarios no controlados	Intermediarios controlados	Venta directa	4.50	0.18
Notoriedad - imagen	Inexistente	Imagen vaga	Fuerte imagen	4.70	0.19
TOTAL					0.79

Tabla 6.4 Análisis de indicadores de competitividad para la evaluación de la Competitividad del Mercado de la Unidad Estratégica: Generación de Empleo
Fuente: Análisis de autor
Elaborado por: El autor

Los análisis anteriores permiten elaborar la matriz atractivo – competitividad (ver fig. 6.1). Esta matriz tiene dos dimensiones que se subdividen en tres niveles (débil,

medio, fuerte) lo que da como resultado nueve casillas, cada una de estas casillas corresponde a una posición estratégica específica.

Las cuatro esquinas de la matriz evidencian las posiciones estratégicas más definidas de la Unidad Estratégica sujeta al análisis. Las zonas sombreadas evidencian posiciones estratégicas mal definidas difíciles de interpretar. ¹²¹

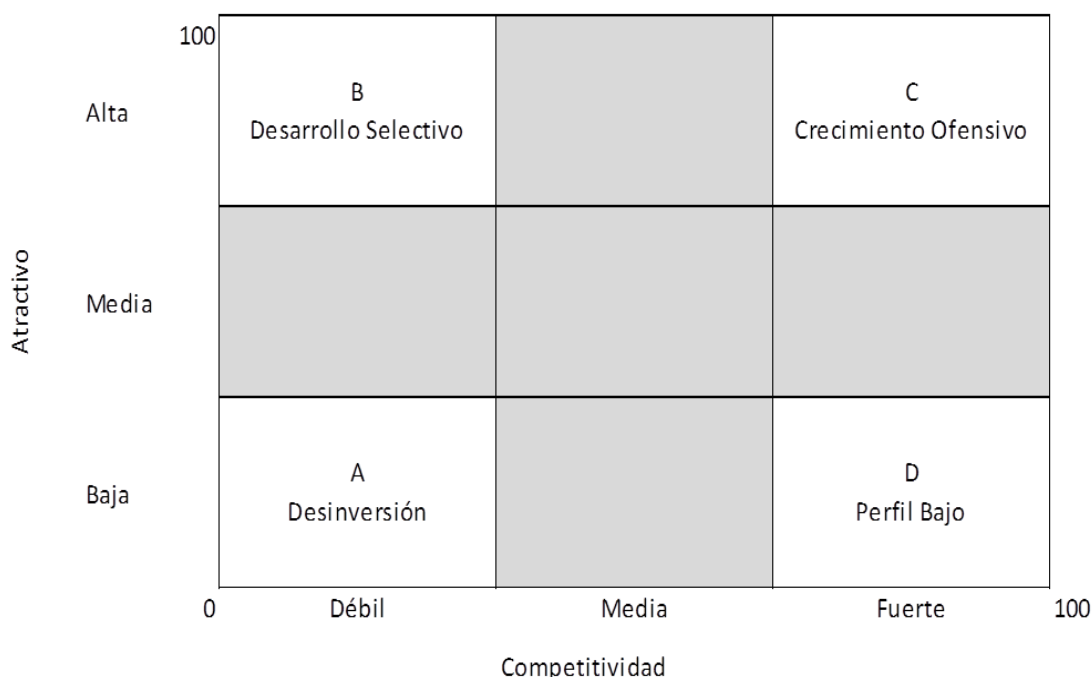


Figura 6.1 Matriz Atractivo – Competitividad
Fuente: Marketing Estratégico de Lambin, figura 8.3 p 263
Elaborado por: El autor

La zona C, los atractivos del producto - mercado y la capacidad competitiva de la empresa son elevados; la orientación estratégica a seguir es la de un **crecimiento ofensivo**.

En la zona A, los atractivos y las posiciones son muy débiles: la orientación estratégica es la de **mantenimiento sin inversión** o la **desinversión**.

La zona B es intermedia; la ventaja competitiva es débil, pero el atractivo del mercado de referencia es alto. Esta es la situación típica de los “dilemas”. La estrategia a seguir es la del **desarrollo selectivo**.

En la zona D se tiene la situación inversa. La ventaja competitiva es fuerte, pero el atractivo del mercado bajo. Una estrategia llamada de “**perfil bajo**” consiste en defender la posición sin incurrir en gastos elevados. ¹²²

¹²¹ Cfr. J. LAMBIN. (1991) *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A., p. 261, 263

¹²² J., LAMBIN (1991). Op. Cit. p. 263

Las matrices atractivo - competitividad de las dos Unidades de Negocio analizadas, Proveer Bienestar y Generación de Empleo, se describen en las figuras 5.2 y 5.3

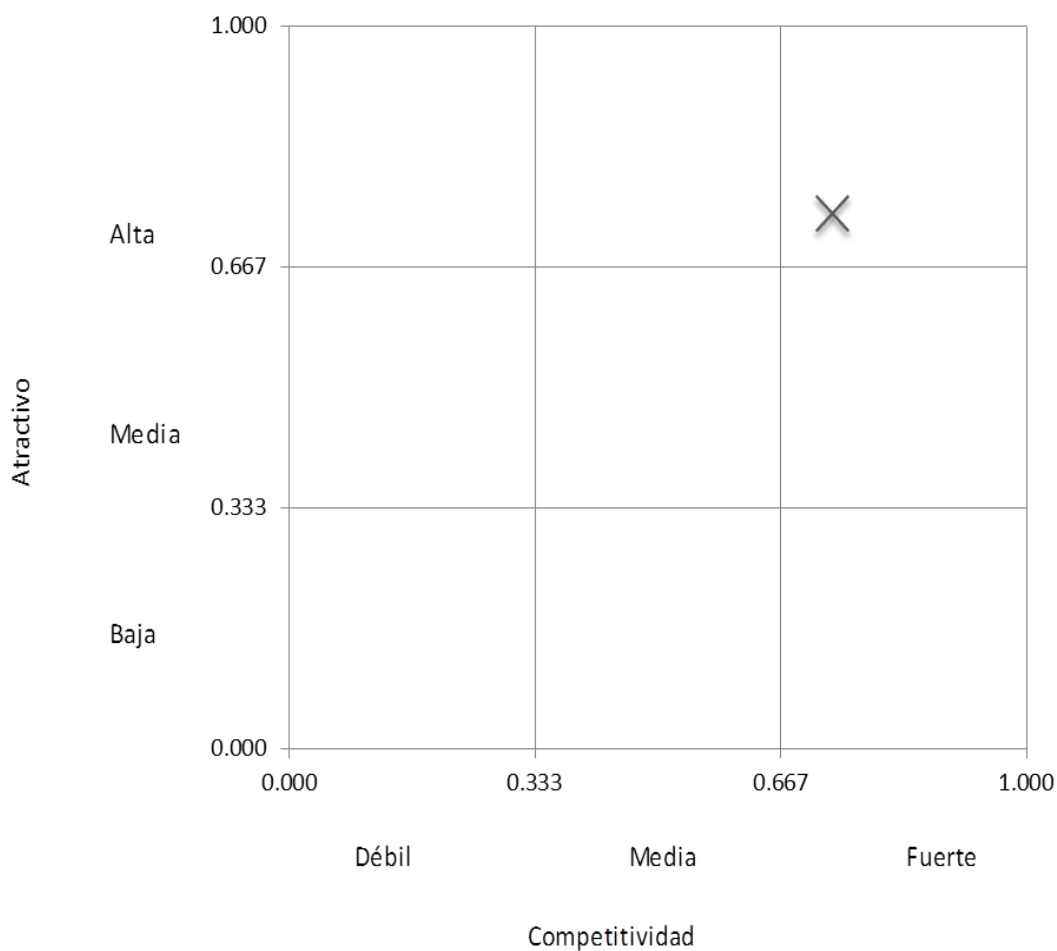


Figura 6.2 Matriz Atractivo – Competitividad de Unidad Estratégica Proveer Bienestar
Fuente: Análisis del Autor
Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar, la Unidad Estratégica de Negocios Proveer Bienestar se encuentra en el cuadrante “C” de la matriz Atractivo – competitividad, lo que implica que la orientación estratégica a seguir es la de un crecimiento ofensivo.

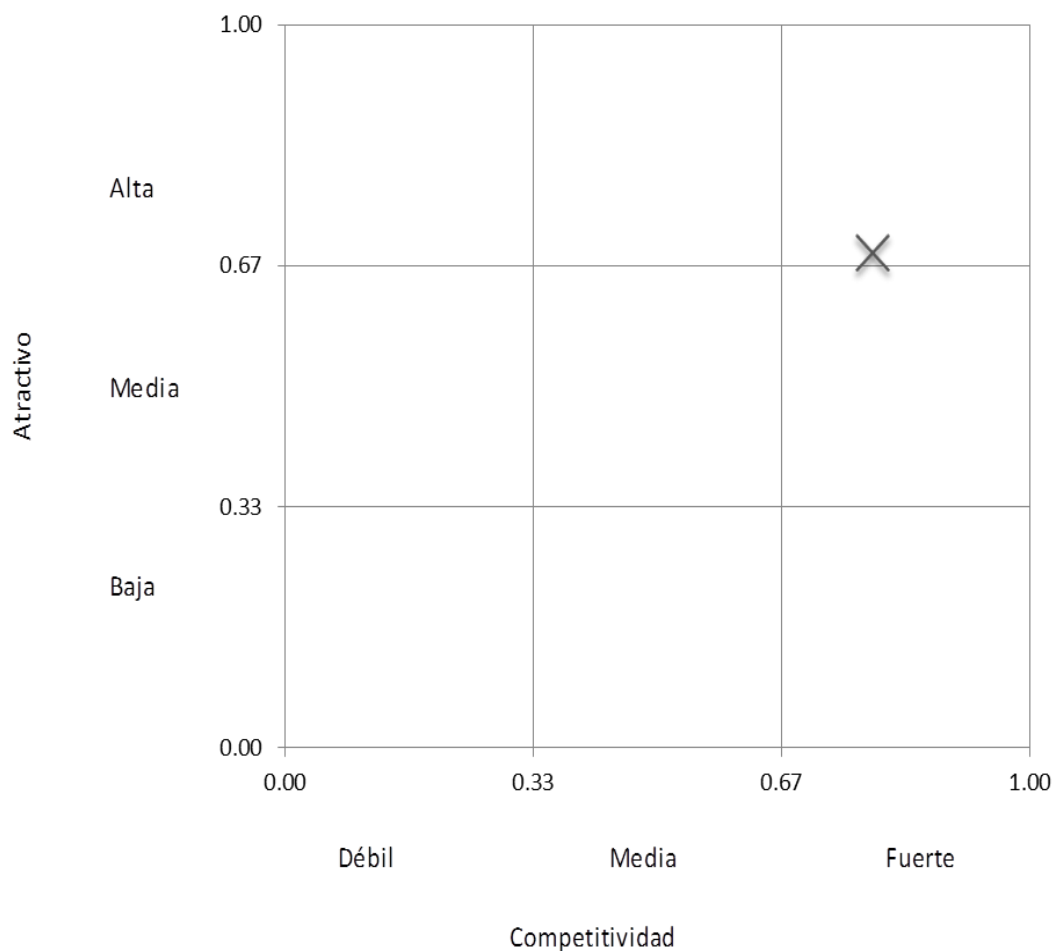


Figura 6.3 Matriz Atractivo – Competitividad de Unidad Estratégica Generación de Empleo
Fuente: Análisis del Autor
Elaborado por: El autor

De igual manera, como se puede apreciar, la Unidad Estratégica de Negocios Generar Empleo se encuentra en el cuadrante “C” de la matriz Atractivo – competitividad, lo que implica que la orientación estratégica a seguir es la de un crecimiento ofensivo.

Red Motley manifiesta “Nada sucede hasta que alguien vende algo,” por lo que para obtener un crecimiento ofensivo de la Red Multinivel es necesario concentrarse en la efectividad del proceso de ventas, el cual “puede compararse como una cadena, cada uno de cuyos eslabones debe irse cerrando ya que, en caso contrario, el vendedor no conseguirá el pedido” (SATANTON, 1997: 200)

Existen siete pasos en el proceso de ventas, estos se describen en la figura 6.4

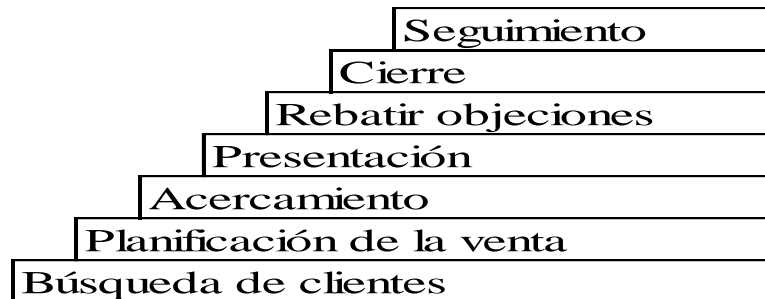


Figura 6.4 Proceso de la venta
Fuente: J. STANTON, Ventas p 200
Elaborado por: El autor

Búsqueda de Clientes: es el método o sistema mediante el cual los vendedores averiguan los nombres de las personas que necesitan sus productos y pueden adquirirlas.

Planificación de la venta: incluye todas las actividades de obtención de información necesarias para averiguar los datos personales sobre el cliente, sus necesidades y su situación económica.

El acercamiento: es establecer contacto con el prospecto, facilita o imposibilita la presentación. Capta la atención del cliente potencial, despierta su interés por saber más de la oferta, y permite realizar una fácil transición hacia la presentación.

La presentación: es la parte principal de la venta. El vendedor presenta el producto o la oferta y demuestra las ventajas al posible cliente.

Rebatir objeciones: en la práctica la totalidad de las presentaciones surgen objeciones, las cuales deben agradecerse pues demuestran cierto interés en la oferta.

Cierre: hasta este punto de la venta el vendedor solo ha tenido un objetivo: conseguir el pedido. Muchos vendedores lo hacen todo perfectamente hasta que llega el cierre y no consiguen el pedido. Parecen creer que el cliente comprará automáticamente. Pero el cliente suele necesitar que lo apremien un poco y el cierre brinda esa oportunidad.

Seguimiento: es la clave para crearse una clientela fiel, lo que, en última instancia se traduce en jugosos ingresos para el vendedor. Un cliente satisfecho se presta voluntariamente a facilitar nuevas oportunidades de negocios.¹²³

Estos pasos presentan la pauta para establecer las estrategias de crecimiento, tanto para la U. E. N. Proveer Bienestar, como para la U.E.N. Generar Empleo.

¹²³ W.J. SATANTON (1997) *Ventas*, Colombia: McGraw – Hill, p 201- 209

Los dos primeros y el séptimo pasos, son aquellos que permiten disponer de los prospectos necesarios para la venta, si no existen prospectos no se puede realizar ninguna venta. En este sentido a la estrategia de Red Multinivel se denominará Prospección Ininterrumpida.

Los otros cuatro pasos de la venta, del tercero al sexto, se desarrollarán a través de la estrategia de Ventas Directas.

Alcanzar el potencial de ingresos de la Red Multinivel y su propia esencia es la “duplicación”, es decir lograr que los otros Distribuidores Independientes que se asocian a la Red, adopten los conceptos del negocio y los adapten a su realidad, para lo cual es necesario enseñar esos conceptos, por lo que la tercera estrategia que se utilizará es la Capacitación Permanente.

6.5.1 Estrategia 1: Prospección Permanente y Automática

“El trabajo empeñoso logra por sí solo resultados sorprendentes. Pero el trabajo empeñoso acompañado de un método y un sistema logran lo que parece un milagro. Nadie se beneficia más con el descubrimiento de esta verdad que la persona que se gana la vida vendiendo” W.C. HOLMAN.¹²⁴

Prospectar es una tarea a la cual el Distribuidor Independiente debe dedicar la mayor cantidad de tiempo, esta debe ser eficiente y eficaz en la consecución

¹²⁴ D. CARNEGIE (2004), *Estrategias de ventas ganadoras*, Buenos Aires: Sudamericana, p 35

de sus objetivos, de tal manera a través de los medios adecuados, se comunique cuáles son los servicios de la Red, a los clientes que realmente desean los servicios.

Por lo que este sistema o estrategia está sustentada en tres aspectos desarrollados en el presente trabajo:

La utilización del Internet y la recomendación de un conocido como medios preferidos por los clientes para recibir información. Esta preferencia fue evidenciada en la investigación de mercados.

La segmentación realizada, que permitió identificar los perfiles y las necesidades de los clientes a los que va a ser dirigida la oferta de servicios de la Red Multinivel, lo que permite tener mucha más eficiencia y eficacia en la prospección.

El objetivo: informar a los clientes acerca de la empresa y de sus servicios, planteado en el tema 3.7.4 Comunicación del Subtítulo 3.7 Marketing Mix.

Interrelacionando los tres elementos anteriores la estrategia Prospección Permanente y Automática será:

Atraer a los prospectos de los segmentos seleccionados hacia la Red, en lugar de que la Red salga a buscarlos, a través de una página web, redes sociales, recomendación de personas, con información genérica de cómo satisfacer sus

necesidades, de tal manera que los prospectos compren la información y voluntariamente provean los datos necesarios para iniciar el proceso de la venta.

Esta estrategia será una fuente interminable de prospectos, que generan un alto volumen de ventas de bajo precio lo que permitirá financiar la publicidad y los costos fijos de la operación de la Red.

Para implementar esta estrategia se aplicarán las siguientes tácticas:

6.5.1.1 Anuncios Masivos: Los objetivos de estos anuncios serán:

- a) Generar atención e interés a las personas de los segmentos objetivos sobre el beneficio que pueden recibir.
- b) Generar solicitudes información

Los anuncios se harán por internet a través de Google adwords, y Facebook, y a través de clientes de la Red con tarjetas de recomendación con puntos canjeables por premios al cliente que recomienda.

6.5.1.2 Comunicación Automática: Es una serie de 12 correos electrónicos con información de interés para lo segmentos objetivos de la Red, con el propósito de demostrar solvencia en el tema que se trata, generar confianza y relación con los prospectos y vender el Producto de Autoliquidación

6.5.1.3 Venta de Producto de Autoliquidación: este es un libro electrónico de bajo costo que indica cómo dar solución a un problema general de los segmentos objetivos o cómo obtener un beneficio que proporcione placer. Es la oportunidad para “recomendar” los servicios que comercializa la Red Multinivel.

6.5.2 Estrategia 2: Ventas Directas

“Para ser un arte consumado, vender debe entrañar un genuino interés por las necesidades de la otra persona. De otra manera es solamente una forma sutil y civilizada de apuntar una pistola y obligar a alguien a rendirse temporalmente” (H.A. OVERSTREET)¹²⁵
Es el momento que se ofrece los servicios descritos en la tabla 3.8, a los prospectos que se contactaron con la Red Multinivel. Para implementar esta estrategia se aplicarán las siguientes tácticas:

6.5.2.1 Plan total

Es la entrevista personal con el cliente, en el lugar que este prefiere, puede ser su casa, oficina, o el lugar de trabajo del Distribuidor Independiente. Se realiza la presentación de acuerdo a los procesos internos 3, 4, 5 establecidos en el título 3.71

6.5.2.2 Club de nutrición

¹²⁵ D. CARNEGIE (2004), Op. Cit. p 169

Los Clubes de Nutrición son reuniones sociales que atraen a personas quienes se convierten en integrantes que desean enfocarse en la buena nutrición y el ejercicio regular, con el fin de lograr una salud óptima.

6.5.3 Estrategia 3: Capacitación constante

Robert Kiyosaki dice, “Mientras más útil seas, mientras más gente sirvas, más rico serás”

Esta es una máxima que se cumple a la perfección en este negocio, y para poder servir a más personas más eficientemente es necesario aprender más que los demás, aprender lo que los otros no quieren aprender, para desarrollar habilidades que permitirán ayudar a otros.

Por lo que la capacitación en la forma de desarrollar el negocio y en los productos que comercializa es fundamental.

La capacitación se enfocará en dos aspectos:

- a) Nutrición y bienestar información proporcionada por expertos de Herbalife
- b) El negocio, cuya base serán los resultados del presente trabajo.

Para implementar esta estrategia se aplicarán las siguientes tácticas:

- 6.5.3.1 Programa de Capacitación Individual:** Este programa consiste en una guía de auto formación, donde el Distribuidor Independiente, actúa en consistentemente con su compromiso y se auto educa de acuerdo a una guía establecida por la red.
- 6.5.3.2 Reuniones de capacitación Semanales:** Son reuniones de acompañamiento donde se comparten buenas prácticas y se resuelven interrogantes de los Distribuidores Independientes.
- 6.5.3.3 Fines de Semana de Liderazgo:** Son seminarios trimestrales donde todos los involucrados en el negocio de Herbalife asisten para recibir novedades de productos y mejores prácticas a nivel nacional e internacional

6.6 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas se lo estructurará, de acuerdo al plan de Marketing de Herbalife, en tres partes que corresponden a los ingresos que cada Distribuidor Independiente puede tener que son: Ingresos por ventas al por menor del Distribuidor, Ingresos por venta al por mayor e Ingresos por regalías. Los datos base que se han considerado son:

Puntos de volumen promedio de Guía para Controlar Peso y/o Guía para Desayunar Sano

DETALLE	Puntos
Guía	107.80

Tabla 6.5: Puntos de volumen promedio por Guía para controlar Peso y/o para Desayunar sano
Fuente: Plan de Marketing de Herbalife
Elaboración: El autor

Descuento al nuevo Distribuidor Independiente de acuerdo al volumen de compras

Detalle	Puntos Comprados	Descuento del PVP
Consultor mayor	500.00	25%
Constructor de éxito	1,000.00	35%
Productor calificado	2,500.00	42%
Mayorista	5,000.00	50%

Tabla 6.6: Descuento por volumen de compras
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

6.6.1 Presupuesto de Ventas al por menor

El cumplimiento del objetivo “a” planteado en el presente trabajo permitirá tener los siguientes puntos de volumen mensuales por venta directa:

Objetivo Base	Detalle	Total Puntos
24	Guías venta mensual	2,587.20

Tabla 6.7: Puntos de volumen acumulados mensuales por venta directa
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

6.6.2 Presupuesto de Venta al mayoreo

En el presente trabajo se ha diseñado el negocio para que los ingresos por mayoreo se agrupen en ciclos de desarrollo de los nuevos Distribuidores Independientes, los puntos de volumen que se pueden obtener por venta al mayoreo en cada ciclo son:

	# Mes	# de Guías Vendidos x mes	Detalle	Puntos
CICLO 1	1er	5	Consultor mayor	539.00
	2do	10	Constructor de éxito	1,078.00
	3er	14	Productor calificado	1,509.20
	4to	19	Mayorista	2,048.20
Total				5,174.40

Tabla 6.8: Puntos de volumen por cada ciclo de desarrollo de nuevos Distribuidores Independientes
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

El cumplimiento de los objetivos “b” y “c” planteados en el presente trabajo permitirán tener los siguientes ingresos mensuales por venta directa:

MESES	Objetivo Distribuidores	Detalle	# de Guías Vendidas x mes	Puntos Volumen Personal
5to	13	Consultor mayor	5	7,007.00
6to	13	Consultor mayor	5	7,007.00
	5	Constructor de éxito	10	5,390.00
7mo	13	Consultor mayor	5	7,007.00
	5	Constructor de éxito	10	5,390.00
	2	Productor calificado	14	3,018.40
8vo TOTAL CICLO I	13	Consultor mayor	5	7,007.00
	5	Constructor de éxito	10	5,390.00
	2	Productor calificado	14	3,018.40
	1	Mayorista calificado	19	1,509.20
	1	Mayorista calificado	24	-
9no	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
10mo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
11vo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
12vo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
13vo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
14vo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
15vo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60
16vo	1	TOTAL CICLO 1	72	16,924.60

Tabla 6.9: Puntos de volumen mensuales por venta al mayoreo
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

6.6.3 Presupuesto de Ingresos por Regalías

El cumplimiento de los objetivos “d” y “e” planteados en el presente trabajo permitirán tener los siguientes ingresos mensuales por regalías:

MESES	# Mayoristas	Total mes Puntos	% Regalías + Bonos
9no	1	16,924.60	5%
10mo	3	50,773.80	5%
11vo	6	101,547.60	7%
12vo	9	169,246.00	9%
13vo	15	253,869.00	11%
14vo	21	393,835.44	12%
15vo	28	473,888.80	12%
16vo	36	609,285.60	12%

Tabla 6.10: Puntos de volumen mensuales por venta al mayoreo
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

7. ANÁLISIS FINANCIERO

Cuando una empresa comercial realiza una inversión de capital lleva a cabo un desembolso de efectivo en el presente con miras a obtener utilidades en el futuro. Se conoce que es necesario juzgar una propuesta de inversión según su rendimiento esperado.¹²⁶

Para realizar el análisis financiero de la Red Multinivel se han utilizado varias herramientas que permiten proyectar los resultados en un futuro, para aprobar o rechazar la viabilidad del mismo.

Las herramientas para el análisis financiero que se han utilizado son:

- Tasa Interna de Retorno
- Valor Actual Neto

¹²⁶ J. VAN HORNE (1993), *Administración Financiera*, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., p 142

7.1 INVERSIÓN INICIAL

Como se ha mencionado, el negocio de la Red Multinivel es de baja inversión y altos rendimientos, como se puede apreciar en el detalle que a continuación se presenta.

Herbalife		515.00
500 Puntos Inventario Inicial	515.00	
Equipos		155.00
Medidor Electrónico de Grasa Corpora	40.00	
Balanza Digital	20.00	
Metro	5.00	
Maleta	40.00	
Papelería interna	50.00	
Publicidad		450.00
Diseño página web	300.00	
Hosting web	100.00	
Tarjetas promocionales	50.00	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		1,120.00

Tabla 7.1: Ingresos mensuales por venta al por menor
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

7.2 INGRESOS Y GASTOS PROYECTADOS

7.2.1 INGRESOS

En las siguientes tablas se detallan los ingresos por venta directa, mayoreo y regalías de la Red Multinivel

Objetivo Base	Detalle	Total Puntos	Total Dólares mensuales
24	Guías venta mensual	2,587.20	5,210.64

Tabla 7.2: Ingresos mensuales por venta al por menor
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

MESES	Objetivo Distribuidores	Detalle	# de Guías Vendidos x mes	Total Dólares vendidos x mes	Puntos Volumen Personal	Total Dólares Ganados x Mayoreo	Total mes Puntos volumen Personal	Total Dólares mes ganados x mayoreo
5to	13	Consultor mayor	5	14,112.15	7,007.00	2,975.05	7,007.00	2,975.05
6to	13	Consultor mayor	5	14,112.15	7,007.00	2,975.05	12,397.00	4,347.55
	5	Constructor de éxito	10	10,855.50	5,390.00	1,372.50		
7mo	13	Consultor mayor	5	14,112.15	7,007.00	2,975.05	15,415.40	4,757.47
	5	Constructor de éxito	10	10,855.50	5,390.00	1,372.50		
	2	Productor calificado	14	6,079.08	3,018.40	409.92		
8vo TOTAL CICLO I	13	Consultor mayor	5	14,112.15	7,007.00	2,975.05	16,924.60	5,240.59
	5	Constructor de éxito	10	10,855.50	5,390.00	1,372.50		
	2	Productor calificado	14	6,079.08	3,018.40	409.92		
	1	Mayorista calificado	19	4,125.09	1,509.20	204.96		
	1	Mayorista calificado	24	4,125.09	-	278.16		
9no	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
10mo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
11vo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
12vo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
13vo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
14vo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
15vo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59
16vo	1	TOTAL CICLO 1	72	39,296.91	16,924.60	5240.59	16,924.60	5,240.59

Tabla 7.3: Ingresos mensuales por venta al mayoreo
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

MESES	# Mayoristas	Total mes Puntos	% Regalías + Bonos	Total mes Dólares
9no	1	16,924.60	5%	846.23
10mo	3	50,773.80	5%	2,538.69
11vo	6	101,547.60	7%	7,108.33
12vo	9	169,246.00	9%	14,385.91
13vo	15	253,869.00	11%	25,386.90
14vo	21	393,835.44	12%	38,418.84
15vo	28	473,888.80	12%	48,404.36
16vo	36	609,285.60	12%	60,420.82

Tabla 7.4: Ingresos mensuales por regalías
Fuente: Plan de compensación de Herbalife
Elaboración: El autor

7.2.2 GASTOS

Los gastos Estimados se detallan a continuación

GASTOS VENTAS

Papelería	50.00	
Movilización	50.00	
Ad words	100.00	
Total Gastos VENTAS		200.00

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Sueldo		2,500.00
Cuotas Herbalife		26.67
Inscripción anual	6.67	
Inscripción bizworks	20.00	
Capacitación		346.67
Sts	20.00	
Fin de semana de liderazgo	193.33	
Extavaganza	133.33	
Servicios Básicos		85.00
Internet	35.00	
Teléfono	50.00	
TOTAL GASTOS		3,158.33

Tabla 7.5: Gastos mensuales
Fuente: Análisis del autor
Elaboración: El autor

7.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de Pérdidas y Ganancias para el primer año de operaciones se detallan a continuación:

VENTAS	115,269
COSTOS DE VENTAS	26,014
UTILIDAD BRUTA	89,254
Gastos Ventas	
Papelería	1,153
Movilización	600
Web /Ad words	2,305
Total Gastos Ventas	4,058
UTILIDAD OPERACIONAL	85,196
Gastos administrativos	
Sueldo	12,000
Cuotas Herbalife	
Inscripción anual	80
Inscripción bizworks	240
Total Cuotas Herbalife	320
Capacitación	
Sts	240
Fin de semana de liderazgo	2,320
Extavaganza	1,600
Total Capacitación	4,160
Servicios Básicos	
Internet	420
Teléfono	600
Total Servicios Básicos	1,020
Total Gastos Administrativos	17,500
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	67,696
IMPUESTO A LA RENTA 30%	20,309
UTILIDAD DEL EJERCICIO	47,387

Tabla 7.6: Estado de Pérdidas y Ganancias 1ER AÑO
Fuente: Análisis del autor
Elaboración: El autor

7.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja proyectado para el primer año de operación se detalla a continuación

INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas al por menor	1,086	2,171	3,040	4,125	5,211	5,211	5,211	5,211	5,211	5,211	5,211	5,211
Ventas al por mayor	-	-	-	-	2,975	4,348	4,757	5,241	5,241	5,241	5,241	5,241
Regalias	-	-	-	-	-	-	-	-	846	2,539	7,108	14,386
TOTAL INGRESOS	-	1,086	2,171	3,040	8,186	9,558	9,968	10,451	11,297	12,990	17,560	24,837

EGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COSTOS DE VENTAS	515	1,062	1,487	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548
Gastos Ventas												
Papeletería	50	11	22	30	41	82	96	100	113	130	176	248
Movilización	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Web/Ad words	504	22	43	61	83	164	191	199	226	260	351	497
Total Gastos Ventas	554	83	115	141	174	296	337	349	389	440	577	795
Gastos administrativos												
Sueldo	-	-	-	-	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Cuentas Herbalife	182	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Inscripción anual	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Inscripción bizworks	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Equipos	155	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación	-	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347
Sis	-	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Fin de semana de liderazgo	-	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Extravaganza	-	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Servicios Básicos	-	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Internet	-	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Teléfono	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Total Gastos Administrativos	736	541	573	600	1,754	1,795	1,807	1,822	2,847	2,898	3,035	3,253

TOTAL EGRESOS	1,251	1,072	1,635	3,180	4,302	4,343	4,356	4,370	5,396	5,446	5,583	5,802
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

FLUJO NETO DE EFECTIVO	(1,251)	14	536	945	3,883	5,215	5,612	6,081	5,902	7,544	11,976	19,035
-------------------------------	----------------	-----------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Tabla 7.7: Flujo de Caja proyectado 1ER AÑO
Fuente: Análisis del autor
Elaboración: El autor

7.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se utilizará la evaluación de este trabajo para determinar la viabilidad financiera del mismo.

7.5.1 Tasa mínima de aceptación del rendimiento (TMAR)

Este criterio considera el valor del dinero en el tiempo, por lo tanto para el análisis de los flujos de efectivo deberán someterse a una tasa de descuento. Esta tasa de descuento es el mínimo rendimiento para que el proyecto satisfaga los requerimientos de los inversionistas. La siguiente tabla detalla los datos base para el cálculo de TMAR

TASAS DEL MERCADO 2012	%
Riesgo País	8.10%
Aporte de Inversionistas	100.00%
Tasa pasiva referencial	4.53%
Tasa activa referencial	8.17%
Tasa de descuento	12.63%

Tabla 7.8: Tasa de descuento
Fuente: Análisis del autor
Elaboración: El autor

Tasa de descuento= Aporte del inversionista * Tasa pasiva + Riesgo País

La tasa mínima aceptable de rendimiento del capital total es de 12.63%, lo que significa el rendimiento mínimo que este trabajo deberá generar para ser viable.

7.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de este presente trabajo, es el valor de los flujos monetarios actualizados al momento de la inversión. Para traer las entradas de efectivo al día de hoy, es necesario aplicar la TMAR. Se considera necesaria esta actualización pues en este método se comparan valores monetarios en el tiempo y solamente si los flujos se calculan en términos de valores actuales se pueden hacer comparaciones válidas. El valor actual neto deber ser igual a cero o un valor positivo, de esta manera y bajo este criterio la inversión es viable, pues presenta flujos positivos y rendimientos que justifican la inversión.

7.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este método permite obtener la tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas de efectivo sea exactamente igual a la inversión neta realizada. La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Bajo este criterio el proyecto será viable siempre y cuando la TIR sea mayor a la TMAR.

7.5.4 Resultados de la Evaluación Financiera

Para el análisis se estimó un crecimiento anual de los resultados de un 30%,

Esta estimación es bastante conservadora considerando que los crecimientos residuales, si se cumplen los objetivos de reclutamiento y ventas personales, son exponenciales.

	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(1,120)	47,387	61,604	80,085	104,110	135,343

VALOR ACTUAL NETO 286,057

TASA INTERNA DE RETORNO 4261%

Tabla 7.9: Resultados análisis VAN Y TIR

Fuente: Análisis del autor

Elaboración: El autor

8. CONSIDERACIONES FINALES

8.1 CONCLUSIONES

Las empresas que comercializan productos son muy diferentes a las empresas que comercializan servicios.

La Red Multinivel es una empresa de servicios.

Las técnicas mercadológicas para empresas de servicios permiten aprovechar todo el potencial que tiene la Red Multinivel.

El modelo de la cadena de valor de Gustavo Alonso se ajusta a la realidad del negocio de la Red Multinivel.

La Red Multinivel competirá en segmentos en los que tiene grandes ventajas competitivas.

El posicionamiento diseñado para la Red Multinivel le dará una ventaja competitiva importante ante otras redes que no tienen este soporte mercadológico.

Promocionar los servicios de la Red Multinivel en los segmentos escogidos, de las formas determinadas es un factor clave de éxito del negocio.

La servucción es un método de diseño de servicios que garantiza que todos los elementos del mismo, se interrelacionen adecuadamente, de tal manera que se puede ofrecer un servicio de calidad.

Las 4 C's proporcionan una perspectiva que permite a la Red Multinivel concentrar todos sus esfuerzos en la satisfacción total de sus clientes.

El fin último del negocio de la Red Multinivel es obtener utilidades en el largo plazo.

La cadena Lealtad – Utilidad es el camino que garantiza tener utilidades en el largo plazo.

Es necesario medir la satisfacción y lealtad de los clientes de la Red Multinivel para prevenir que no se pierda el rumbo en la cadena Lealtad – Utilidad.

El plan de compensación de Herbalife es extremadamente generoso.

Todo el trabajo desarrollado permitirá aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el plan de compensación de Herbalife.

El negocio de la Red Multinivel requiere muy poca inversión y brinda muy grandes rendimientos a la inversión.

El ingreso residual que ofrece el sistema Multinivel, es el que genera ganancias extraordinarias que crecen de manera exponencial.

8.2 RECOMENDACIONES

Desarrollar el negocio de la Red Multinivel tal como ha sido concebido en el presente trabajo, ya que se ha demostrado que ofrece grandes, muy grandes resultados financieros.

Realizar la inversión determinada en el presente trabajo.

Poner especial énfasis en la prospección permanente y automática de clientes, ya que es un factor clave de éxito.

Aplicar y difundir la propuesta de valor a todos los miembros de la Red Multinivel, puesto que es el detonante para que la cadena Lealtad – Utilidad brinde sus frutos.

Documentar resumida y didácticamente cada uno de los procesos y estrategias desarrollados en el presente trabajo, de tal manera que estos puedan ser transmitidos de manera fácil y sencilla a toda persona que desee incorporarse a la Red Multinivel.

Difundir el presente trabajo a todas aquellas personas que deseen aprovechar una oportunidad de negocio que requiere arduo trabajo pero que brinda espectaculares resultados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. BERRY L (1980) *Services Marketing is Different, Business*
2. BAÑOS T. (2012) *Imagen de marca y product placement*, España: Esic Editorial
3. CARNEGIE D. (2004), *Estrategias de ventas ganadoras*, Buenos Aires: Sudamericana
4. CEPAL. (2012). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas
5. CORREA R. (2011). *Informe a la Nación Discurso: Buscar la justicia para una verdadera libertad*. Quito: Presidencia de la República
6. EIGLIER P. Y LANGEARD E. (1989) *Servucción. El Marketing de los servicios*, Madrid: McGraw – Hill / Interamericana de España, S.A.
7. GLAS J. (2011). *Informe a la Nación 2011*. Quito: Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos
8. GOSSO F. (2008) *Hipersatisfacción del Cliente*, México: Panorama Editorial, S.A.
9. JHONSON G. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall
10. KOTLER P. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
11. LAMBIN J. (1991). *Marketing Estratégico*, Madrid: Impresos y Revistas S.A.
12. LOVELOCK C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice - Hall
13. MALHOTRA N. (2000) *Investigación de Mercados, Un enfoque Aplicado*, Cuarta edición; Printice Hall
14. MARSÉ M. Y COSTA J. (2011), *La Industria del bienestar en Cataluña*, Barcelona: Generalitat de Catalunya
15. PEÑA M. (2011). *Informe a la Nación 2011*. Quito: Consejo Sectorial de la Producción.
16. POE R. (2001). *Ola 4 El Network Marketing en el Siglo XXI*. Argentina: Time & money network
17. REICHHELD F. (2007) *La pregunta decisiva*, España: Ediciones Detusto
18. ROJAS H. (2005) *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*, Perú: Ilustrados.com
19. RUIZ M. (2009). *Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista*. Valencia: Universia, Business Review
20. SÁNCHEZ J (2011). *Informe a la Nación 2011*. Quito: Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
21. SATANTON W. (1997) *Ventas*, Colombia: McGraw – Hill
22. SCHEFF J. (2008) *Marketing tras bambalinas*, .México: D. R. Librería S.A
23. SENPLADES. (2012). *Plan Nacional Para el Buen Vivir*. Quito: Ediecuatorial
24. TANSIK D. (1990) *Managing Human Resource Issues for High Contact Service Personnel*, San Francisco: Josey – Bass
25. VAN HORNE J. (1993), *Administración Financiera*, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

INTERNET

26. ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE VENTA DIRECTA (2011).
[<http://www.aedv.ec/>] **La Venta Directa en el Ecuador**
27. ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE VENTA DIRECTA (2012).
[http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=70] **¿Qué es la venta directa?**
28. C. ORMAZÁBAL (2011). [<http://www.nacionPM.com>], **Revisando el concepto de Valor**
29. C. PÉREZ (2011) [<http://marketisimo.blogspot.com/2011/12/posicionamiento-usp-y-propuesta-de.html>] **Posicionamiento, USP, y Propuesta de Valor son cosas diferentes;**
- 30 Cruz. L. (2010).
[[Http://www.scoutsecuador.org/Documentos/RAMAS/Rovers/OTRO/Libro_proyectos.pdf](http://www.scoutsecuador.org/Documentos/RAMAS/Rovers/OTRO/Libro_proyectos.pdf)]. **Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión**
31. EL FINANCIERO, (2011). [http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_03.../negocios_03_2011.pdf]
Empresas de venta directa tienen gran oportunidad de crecimiento
32. HERBALIFE. (2012). [<http://compania.herbalife.com.ec>] **Perfil Corporativo.**
33. <http://es.wikipedia.org/wiki/Nutrici%C3%B3n>
34. <http://www.conocimientosweb.net/portal/article748.html>
35. <http://www.rae.es/rae.html>
36. HUSSAIN Z. (2012) [<http://www.sales-and-marketing-for-you.com/define-marketing-mix.html>] **How to Define Marketing Mix: The “4 Cs” Customer Perspective**
37. INEC (2011),
[<http://www.anda.inec.gob.ec/anda/index.php/ddibrowser/94/download/1857>]
, Clasificador Internacional Industrial Uniforme
38. MERCADO (2012) [<http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=5&id=360763>]
Megatendencias que modelarán el futuro,
39. MERK2 S.L. (2011) [<http://www.merk2.com/index.php/articulos/77-de-las-4-pcs-a-las-4-cs>] **De las 4 P's a las 4 C's**
40. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2012).
[<http://www.mcpe.gob.ec>] **Ecuador Económico.**
41. PEREIRA J. (2010) [http://www.mercadeo.com/81_cadena_serv.htm]. **Cadena Servicio – Utilidad,**
42. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2011).
[http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_nombre.html],
Consulta de compañías
43. WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS (2011),
[<http://www.wfdsa.org/>] **Global Report on Products Categories – 2010,**
44. WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS (2011),
[<http://www.wfdsa.org/>] **Global Statistical Report – 2010**

INVESTIGACIÓN DE MERCADO					
CARACTERÍSTICAS GENERALES					
3) Sexo	Masculino		<input type="checkbox"/>	Femenino	
4) Edad	12 - 19	20 - 34	35 - 49	50 - 64	+ 65
5) Estado civil	Soltero / divorciado sin hijos		<input type="checkbox"/>	Casado con hijos menores de 25 años	
	Soltero / divorciado con hijos		<input type="checkbox"/>	Casado con hijos mayores de 25 años	
	Casado sin hijos		<input type="checkbox"/>		
6) ¿Cuál es su actividad económica actual?	No Trabaja		<input type="checkbox"/>	Desempleado	
	Relación de dependencia		<input type="checkbox"/>	Independiente	
CONTROL DE PESO					
HÁBITOS DE COMPRA					
7) ¿En el último año, usted ha necesitado controlar su peso?	Sí		<input type="checkbox"/>	No	
Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta número 15					
8) ¿Ha utilizado algún método para controlar su peso?	Sí		<input type="checkbox"/>	No	
9) ¿Qué Método para controlar su peso ha utilizado?	Productos para reducir de peso		<input type="checkbox"/>	Gimnasios	
	Centros Estéticos		<input type="checkbox"/>	Otro	
	No ha utilizado ningún método		<input type="checkbox"/>		
10) ¿Qué monto MÁXIMO MENSUAL usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para controlar su peso?	50 a 100 dólares		<input type="checkbox"/>	250 a 300 dólares	
	101 a 150 dólares		<input type="checkbox"/>	más de 300 dólares	
	151 a 200 dólares		<input type="checkbox"/>		
	201 a 250 dólares		<input type="checkbox"/>		
11) ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para controlar su peso?	Recomendación de un Conocido		<input type="checkbox"/>	Internet	
	Páginas Amarillas		<input type="checkbox"/>	Medios Masivos (radio, prensa, Tv)	
IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS PARA CONTROL DE PESO					
12) Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método de control de peso, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante	1	2	3	4	5
Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Natural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método de control de peso	1	2	3	4	5
Cumplimiento de las ofertas recibidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposición del consultor para atender las necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen de la persona que ofrece el método	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de la persona que brinda el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos tecnológicos que se utilizan en la prestación del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTILO DE VIDA PARA CONTROL DE PESO

14) ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para controlar su peso?

Quiero tener una buena imagen y me esfuerzo para mejorarla

Quiero estar bien de cuerpo y mente, y adapto mi estilo de vida en consecuencia

Quiero estar bien y disfrutar pero que no me suponga demasiado esfuerzo

☐
☐
☐

Si usted ha respondido las preguntas 8 hasta la 14 por favor continúe en la pregunta número 23

PREVENIR ENFERMEDADES

HÁBITOS DE COMPRA

15) ¿En el último año, usted ha considerado tomar medidas para prevenir enfermedades?

Sí

☐

No

☐

16) ¿Ha utilizado algún método para prevenir enfermedades?

Sí

☐

No

☐

17) ¿Qué Método para prevenir enfermedades a utilizado?

Consumo de suplementos nutricionales

☐

Cambio de estilo de vida

☐

Chequeos médicos periódicos

☐

No ha utilizado ningún método

☐

18) ¿Qué monto MÁXIMO mensual usted estaría dispuesto a pagar por un método efectivo para prevenir enfermedades?

25 a 50 dólares

☐

101 a 125 dólares

☐

51 a 75 dólares

☐

más de 125 dólares

☐

76 a 100 dólares

☐

19) ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre un método para prevenir enfermedades?

Recomendación de un Conocido

☐

Internet

☐

Páginas Amarillas

☐

Medios Masivos (radio, prensa, Tv)

☐

IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS PARA PREVENIR ENFERMEDADES

20) Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un método para prevenir enfermedades, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

	1	2	3	4	5
Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Natural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21) Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio que usted espera recibir cuando utiliza un método para prevenir enfermedades

	1	2	3	4	5
Cumplimiento de las ofertas recibidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposición del consultor atender las necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen de la persona que ofrece el método	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de la persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTILO DE VIDA PARA PREVENIR ENFERMEDADES

22) ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted al momento de escoger método para prevenir enfermedades?

Quiero tener una buena imagen y me esfuerzo para mejorarla

Quiero estar bien de cuerpo y mente, y adapto mi estilo de vida en consecuencia

Quiero estar bien y disfrutar pero que no me suponga demasiado esfuerzo

☐
☐
☐

GENERACIÓN DE EMPLEO			
HÁBITOS DE COMPRA			

23) ¿Está conforme con los ingresos que su actividad económica actual le permite alcanzar ? Sí ☐ No ☐

24) ¿Para mejorar sus ingresos ha considerado tener un negocio propio? Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta número 31

25) ¿Qué tipo de negocio?

Negocio Tradicional ☐

Empresa de servicios ☐

Venta de productos ☐

Otro ☐

26) ¿Qué tipo de ingresos esperaría de su negocio propio?

Ingresos extras ☐

Fuente principal de ingresos ☐

27) ¿Qué monto MÁXIMO usted estaría dispuesto a invertir para tener un negocio propio?

hasta 100 dólares ☐

hasta 500 dólares ☐

hasta 2500 dólares ☐

hasta 5000 dólares ☐

más de 10.000 dólares ☐

28) ¿A qué fuente acudiría si desea obtener información sobre una oportunidad para emprender un negocio propio?

Recomendación de un Conocido ☐

Internet ☐

Páginas Amarillas ☐

Medios Masivos (radio, prensa, Tv) ☐

IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS PARA GENERACIÓN DE EMPLEO
--

29) Valore del 1 al 5 los siguientes atributos de un negocio propio, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

	1	2	3	4	5
Seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sencillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poca Inversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30) Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del apoyo que usted espera recibir cuando va a desarrollar un negocio propio

	1	2	3	4	5
Que evidencie conocimiento del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación Constante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respaldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados comprobables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTILO DE VIDA PARA GENERACIÓN DE EMPLEO
--

31) ¿Cuál tipo de trabajo es el que usted prefiere?

Independiente ☐

Trabajo dependiente ☐

ANEXO 2: Formato encuesta de fidelidad de clientes

Bienvenido a la encuesta de servicio al cliente de QUIERO.

Quiero trabaja con los sistemas Satmetrix para realizar una encuesta que ayudará a comprender sus opiniones como cliente de nuestra organización. Los sistemas Satmetrix es especialista en medir las experiencias de empleados y clientes. La siguiente encuesta nos ayudará a diseñar programas para servirle mejor. La encuesta dura de 5-10 minutos.

Muchas gracias por su tiempo y participación en este importante esfuerzo.

Marque con una x

1. Cuán probable es que usted continúe comprando los productos de la Compañía y / o los servicios de la compañía Quiero?

muy probable 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 nada probable

2. Si tuviera que seleccionar un vendedor similar por primera vez, cuán probable sería que eligiera a la Compañía Quiero nuevamente?

muy probable 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 nada probable

3. De manera general, cuán probable es que usted ofrezca entusiastas referencias de la Compañía Quiero?

muy probable 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 nada probable

4. De manera general. Qué tan satisfecho se encuentra con la Compañía Quiero?

muy probable 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 nada probable

5. Por favor califique su nivel de coincidencia con las siguientes afirmaciones.

La Compañía se preocupa realmente por establecer relación con mi persona.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La Compañía se comunica abiertamente y honestamente.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La Compañía está comprometida con soluciones ganar/ganar (no toma ventaja de sus socios y clientes)

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

Confío en que los líderes de la Compañía y su personal actuarán con justicia e integridad.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La lealtad del cliente está valorada y recompensada apropiadamente por la Compañía.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

Considero que la Compañía merece mi lealtad.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

El año pasado mi lealtad a la Compañía se ha fortalecido.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La Compañía valora a la gente ya las relaciones humanas por sobre las ganancias a corto plazo.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La Compañía me facilita realizar negocios con ellos.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La Compañía establece estándares de excelencia para su industria.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

La Compañía crea soluciones innovadoras que facilitan mi vida.

Totalmente de acuerdo 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Totalmente en desacuerdo

Información descriptiva

6. Por cuánto tiempo ha sido cliente de la Compañía Quiero? (señale uno)

Menos de un año

De uno a menos de tres años

De tres a menos de cinco años

De cinco a menos de diez años

Diez años o más

7. Mencione un aspecto que puede hacer esta Compañía para incrementar su lealtad a la misma
